جودة التفاعل
الإعلامي الدبلوماسي

الدكتور
صابر محمد التلمساني
دكتوراه جامعة القاهرة
كلية الإعلام

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

الفهرس

مقدمـــة

الدبلوماسية لفظه مشتقه من اليونانية " دبلوما " ومعناها الوثيقة أو الشهادة الرسمية التي تطوى على نفسها والتي كانت تصدر عن الشخص الذي بيده السلطة العليا في البلاد وتخول حاملها امتيازات خاصة، وتتضمن صفة المبعوث والمهمة الموفد بها . كما أطلقت على التصاريح التي كان يمنحها القاضي لبعض الأفراد. ثم اتسع مدلول هذه الكلمة فيما بعد ليشمل الأوراق والوثائق الرسمية التي تتضمن نصوص الاتفاقيات التي أبرمتها الإمبراطورية الرومانية مع المجتمعات والقبائل الأجنبية وأصبحت تعني دراسة الوثائق القديمة المتعلقة بالعلاقات الدولية. كما استعمل الرومان كلمة الدبلوماسية للدلالة على طباع المبعوث أو السفير وقصدت باللاتينية (بمعنى الرجل المنافق ذي الوجهين).

قال سيشرون عن الدبلوماسية عام (١٠٦- ٤٣ ق.م) استخدم كلمة دبلوما بمعنى التوصية الرسمية التي تعطى للأفراد الذين يأتون إلى البلاد الرومانية، وكانوا يحملونها معهم ليسمح لهم بالمرور، وليكونوا موضع رعاية خاصة . وقد انتقلت الدبلوماسية اليونانية إلى اللاتينية والى اللغات الأوروبية ثم إلى اللغة العربية . وللإشارة إلى إدارة وتوجيه العلاقات الدولية استخدمت كلمة المفاوضة، واستخدم لفظ سفارة للإشارة إلى الهيئة التي تقوم بهذا العمل. وكان الأسبان أول من استخدم كلمة سفارة أو سفير بعد نقلها عن التعبير الكنسي بمعنى الخادم أو السفارة .

والدبلوماسية بالمفهوم الفرنسي تعني مبعوث أو مفوض أي الشخص الذي يرسل في مهمة (أما كلمة سفير فتشتق من كليتيه ، أي تابع ، خادم وهو لقب يمنح فقط لممثلي الملوك) . ولم تدخل لفظة الدبلوماسية في المعجم الدولي إلا منذ أواسط القرن السابع عشر عندما حلت محل لفظة " المفاوضة ".

وقد تطور مدلول " الدبلوماسية " مع الزمن وأصبح يشير إلى معان مختلفة، فهو يستعمل اليوم :

إما دلالة على النهج السياسي في زمن معين، فيقال مثلاً: لقد تطورت الدبلوماسية الروسية في القرن الحالي، وأصبحت غير ما كانت عليه في القرن الماضي.. وإما للدلالة على اللباقة ، والكياسة ، والدهاء التي يتحلى بها شخص ما بالنسبة إلى علاقاته مع الغير، فيقال مثلاً: أن فلاناً يتحلى بدبلوماسية رفيعة.. وإما للدلالة على المفاوضات وما يتبعها من مراسم، فيقال: أن هذه المعضلة الدولية مفتقرة إلى حل دبلوماسي أو قولنا " حل المنازعات بالطرق السلمية " أي عن طريق المفاوضات والاتصالات بمعنى عدم اللجوء إلى العنف.

وتستعمل بمعناها الواسع حين الإشارة إلى التاريخ الدبلوماسي لدولة ما أو لفترة زمنية معينة لتعنى التسلسل التاريخي للعلاقات الرسمية بين الدول مثل قولنا "تاريخ فرنسا الدبلوماسي وتستعمل الدبلوماسية بمعنى ضيق كصفة لبعض المصطلحات مثل المراسلات الدبلوماسية والحصانات والامتيازات الدبلوماسية.

وتستعمل خطأ كرديف للإستراتيجية.. وتستعمل خطأ كرديف للسياسة الدولية أو العلاقات الدولية أو السياسة الخارجية. وتستعمل كرديف للمفاوضة، حتى قيل في تعريف الدبلوماسية أنها فن المفاوضات، وهذا غير صحيح لأنه استثنى الوظائف الأخرى للدبلوماسية مثل التمثيل والاتفاق ورعاية المصالح. وتستعمل للدلالة على مهنة الممثل الدبلوماسي الذي يقوم على حد تعبير الأستاذ أرنست ساتو، بمهمة " التوفيق بين مصالح بلاده ومصالح البلاد المعتمد لديها والذود عن شرف وطنه والسهر على تنمية الوعي الدولي .

وهذا المعنى الأخير للدبلوماسية هو الذي يتجاوب مع المعنى الأصلي للفظة " الدبلوماسية "، وما " الدبلوما " إلا " كتاب الاعتماد " الصادر في يومنا هذا عن رئيس الدولة والذي يتسلح به الممثل الدبلوماسي حتى يتمكن من مباشرة مهامه لدى الدولة المضيفة. والدبلوماسية في اللغة العربية فكانت كلمة (كتاب) للتعبير عن الوثيقة التي يتبادلها أصحاب السلطة بينهم والتي تمنح حاملها مزايا الحماية والأمان . وكلمة سفارة تستخدم عند العرب بمعنى الرسالة أي التوجه والانطلاق إلى القوم ، بغية التفاوض وتشتق (كلمة سفارة من سفر)أو(أسفر بين القوم إذا أصلح) و(كلمة سفير هو يمشي بين القوم في الصلح أو بين رجلين) .

الدبلوماسية بمعناها العام الحديث، والذي يتماشى مع مفهوم القانون الدولي هي مجموعة المفاهيم والقواعد والإجراءات والمراسم والمؤسسات والأعراف الدولية التي تنظم العلاقات بين الدول والمنظمات الدولية والممثلين الدبلوماسيين، بهدف خدمة المصالح العليا (الأمنية والاقتصادية) والسياسات العامة، وللتوثيق بين مصالح الدول بواسطة الاتصال والتبادل وإجراء المفاوضات السياسية وعقد الاتفاقات والمعاهدات الدولية.

وتعتبر الدبلوماسية أداة رئيسية من أدوات تحقيق أهداف السياسة الخارجية للتأثير على الدول والجماعات الخارجية بهدف استمالتها وكسب تأييدها بوسائل شتى منها ما هو إقناعي وأخلاقي ومنها ما هو ترهيبي (مبطن) وغير أخلاقي. وبالإضافة إلى توصيل المعلومات للحكومات والتفاوض معها تعنى الدبلوماسية بتعزيز العلاقات بين الدول وتطورها في المجالات المختلفة وبالدفاع عن مصالح وأشخاص رعاياها في الخارج وتمثيل الحكومات في المناسبات والأحداث، إضافة إلى جمع المعلومات عن أحوال الدول والجماعات الخارجية، وتقييم مواقف الحكومات والجماعات إزاء قضايا راهنة أو ردات فعل محتملة إزاء سياسات أو مواقف مستقبلية.

الفصل الأول : الدبلوماسية و التفاوض

تعتبر مرحلة استقرار الإنسان في ظل جماعات بشرية الأثر في بلورة أفكار، وتصورات، ومعتقدات لأنماط معيشية تختلف من فرد لأخر، ومن جماعة بشرية لأخرى،ومن منطقة لأخرى،ومن فترة تاريخية لأخرى،بحيث كان هذا الاستقرار بهدف تلبية حاجيات ورغبات أنية أو الاستعداد لمواجهة تلك المستقبلية.إلا أنه اصطدم بمشاكل كانت الحاجة إلى تفاديها ،أو إيجاد حلول لها الإطار النظري الذي يحدد المجال الفكري والمعرفي لماهية أي موضوع من مواضيع دراستنا المرتبطة في ظل علاقة تكاملية ،ودون التحليل من منطلق اختزالي، بالبحث عن كيفية تنظيم الأفراد ،أو الجماعات على حد سواء لبعضها البعض في ظل اعتبار أن مختلف الظواهر التي تصنف ضمن خانة الفلسفة التنظيمية مترابطة ومتكاملة من حيث التفاعل أو الأهداف.

تفهم مختلف التصورات، والأفكار، والمعتقدات المحددة للفلسفة التنظيمية للمجتمعات البشرية في ظل ارتباط بمتغير تفسيري أساسي والمتمثل في عامل الاستقرار، الذي كان ولا يزال له الأثر البارز في ماهية التنظيم ومختلف أشكاله، أو أنواعه.

يظهر في عالم يقوم على ندرة في المواد الأولية أحيان ، أو قلتها ، أو غيابها تصور تناقضي من حيث أن الإشكالية تكمن في المفارقة التناقضية، من انه في ظل عالم يعاني من صعوبة في إيجاد طريقة لتلبية الحاجيات والرغبات المختلفة للأفراد أو الدول على حد سواء سينجر عن ذلك إمكانية ظهور لمشاكل نتيجة تضارب المصالح ،وتناقضها أحيانا .

تفسر المستويات العدة والمراحل المختلفة المرتبطة بالفلسفة التنظيمية للأفراد والجماعات والمحددة، إذن في ظل علاقة متناقضة قائمة على الحاجة /الندرة، وعلى اكتشاف القوانين ،وبناء النظريات ، كإطار للمعرفة المتعلقة بتطور ظاهرة الدبلوماسية، فثمة حاجة إلى إيجاد حلول للمشاكل المطروحة.

تفهم ظاهرة الدبلوماسية في ظل عدة مقاربات وصفية متعددة الاختصاصات، حيث تظهر في دراستنا المقاربة القانونية الأقرب إلى الفهم.

تصور أول داخلي: يرتبط هذا التصور بمختلف القوانين المنظمة للجماعة البشرية، وكيفية تنظيم الأفراد داخلها، فتجد كل جماعة لنفسها تنظيم وفق مبادئ، وأسس، وقواعد معينة قد يختلف، أو يتشابه،أو يتناقض أحيانا مع الجماعات البشرية الأخرى .

تصور ثاني خارجي: يقوم على تنظيم الجماعات البشرية بمختلف أشكالها، وأنواعها فيما بينها وفق عادات ،وتقاليد ،وأعراف ،وقوانين دولية المنظمة لشكل هذا التفاعل الدولي ،من خلال السعي إلى إيجاد الإطار القانوني المقبول من الجميع.

إن الهدف من التصور الأول، والتصور الثاني المزاوجة بين مختلف القوانين الداخلية المسيرة للأفراد داخل الجماعة في حد ذاتها، والقوانين الأخرى الخارجية المسيرة للتفاعلات الدولية بالبحث عن القاسم المشترك والمتمثل في سمو القانون الدولي على القانون الداخلي وخضوع الثاني للأول.

١) مستويات التحليل: ترتبط مستويات التحليل في دراستنا بعدة مفاهيم مثل رجل الدولة، والسياسي ،والدبلوماسي ..وكيفية تفاعلهم على المستوى الداخلي والدولي.حيث مجال دراستنا محدد في إطار السياسة الدولية من منطلق الربط بين السياسة الداخلية والسياسة الخارجية، ومن ثم قايس الأثر والتأثير في بنية المجتمع الدولي من خلال :

✓ يحمل المستوى الأول من التحليل في طياته العناصر الفرعية التالية:

- أن مفهوم القانون الداخلي مرتبط بتنظيم المجتمع الدولي في ظل وحدات سياسية مستقلة.
- أن مفهوم القانون الداخلي مرتبط بتنظيم المجتمع الدولي في ظل تفاعل الوحدات السياسية فيما بينها.
- أن تنظيم المجتمع الدولي يقوم على تفاعل المستوى الداخلي والمستوى الخارجي من خلال المزاوجة فيما بينهما.

✓ يحمل المستوى الثاني من التحليل في طياته العناصر الفرعية التالية:

- تركيزنا في الدراسة يكون على جزء والمتمثل في الدبلوماسية من كل الذي هو القانون الدولي.
- اختلاف مصادر القانون الدولي من خلال مقاربة تاريخية - الدراسة وفق فترات تاريخية متتالية محددة بعقلانية زمنية، ووفق الشروط، و الظروف التي أوجدت لنا مختلف التصورات المحددة لمفهوم القانون الدولي-.
- الدراسة لآلية من آليات تنفيذ السياسة الخارجية والمتمثلة في الدبلوماسية، وأثرها في توجيه السياسة الدولية.

٢) أدوات التحليل: تعنى دراستنا بمجال معرفة مرتبط بآلية من آليات تنفيذ السياسة الخارجية، من جهة كأداة تنظيم لبعض من التفاعلات الدولية المحددة لبنية المجتمع الدولي،ومن جهة أخرى إيجاد حلول للمشاكل الدولية المطروحة،أو محاولة تفاديها .

تظهر الحاجة إلى الوسائل العلمية الممكنة و المتاحة التي تمكننا من فهم ، وتفسير مختلف التفاعلات الدولية والتي تعنى بالجانب الأمني والسلمي.ففي ظل غياب نظرية عامة في العلوم الاجتماعية والإنسانية ،ستغيب عن الجزء والمتمثل في ظاهرة الدبلوماسية ،وليس العكس.

٣) مستويات النقد: نحاول في المرحلة الأخيرة من بحثنا ، والمرتبطة بالمقاربة الغائية من التحليل ، وضع إطار للتقييم من خلال انتقاد مستويات التحليل في حدا ذاتها ،أو انتقاد الجزء والمتمثل في المقاربة التي انطلقنا منها،أو ننتقد النتيجة التي وصلنا إليها،إذن حتى النقد مستويات.

الفرضيات: يمكن أن نبلور مجموعة من الفرضيات تختلف باختلاف مراحل الدراسة التي تتفاعل في ظل كل والمتمثل في الإطار النظري للدراسة من خلال وضع:

- الفرضية: من نوع ...إذا كان ...فإن...
- الفرضية: من نوع ...فإن...فإن...
- الفرضية: من نوع إذا حدث أ في س يحدث ب في ع.

المنهجية : نعتمد في دراستنا على خطة تحليل تاريخية من خلال التركيز على تطور ظاهرة الدبلوماسية من فترة تاريخية لأخرى وفق عقلانية زمنية محددة للظروف والشروط التي أوجدت الظاهرة، وهذا لا يمنعنا كذلك كإضافة من الاعتماد على خطة جدلية والقائمة على اعتبار أن الدبلوماسية تفهم في مرحلة السرية،ومرحلة مناقضة لها وهي مرحلة العلنية ، ويمكن الاستعانة كذلك بخطة تصنيفية من خلال اعتبار أن الدبلوماسية تصنف ضمن خانة آلية من آليات تنفيذ السياسة الخارجية.

المنهج: يغلب على دراستنا لتتبع تطور ظاهرة الدبلوماسية،استقراء التاريخ من خلال فترات تاريخية متعاقبة ومتتالية ، حيث يظهر المنهج التاريخي الأقرب إلينا، فالدراسة تكون وفق تصور شمولي من خلال اعتبار أن مختلف الظواهر التي تعنى بالجانب السلمي والأمني في العلاقات الدولية تصنف ضمن خانة الدبلوماسية ولا نستثني ظاهرة عن أخرى ،وإنما نعتبرها مكملة لبعضها البعض، وتشكل ماهية هذه الأخيرة.

الأهداف: يقوم التحليل للظواهر المتفاعلة في السياسة الدولية في عالم ميزته الندرة في الموارد الأولية، والحاجة والرغبة في تحقيق المصالح الوطنية للوحدات السياسية والامتدادات الصادرة عنها، على تصور للكيفية الأنجع التي تمكننا من تحقيق التوزيع المتكافئ لهذه الموارد وفق تصور للمصالح المختلفة للدول ،من خلال تصورين أما سيكون ذلك عن طريق الصراع والحرب ، أو عن طريق السلم والتعاون.

إن تنظيم الفواعل الدولية المختلفة في بنية المجتمع الدولي تحدد بشكلين أساسين من التفاعلات إما بالتعاون الدولي،أو بالصراع الدولي .تركيزنا في الدراسة يكون على الآلية الأولى لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال اعتبار أن الأصل هو التعاون والحرب استثناء حيث يغلب على التحليل المنظور الإيجابي بالتركيز على الوسائل السلمية في العلاقات الدولية، أي دراسة الدبلوماسية ومختلف المؤثرات الموجهة للظاهرة.

مفهوم الدبلوماسية: تقوم الحالة الطبيعية للسياسة الخارجية للوحدات السياسية المختلفة، ومختلف الفواعل الدولية الأخرى في السياسة الدولية على طبيعة سلمية تعتمد في إعدادها على مفاهيم، وتصورات كالدبلوماسية، والتي تعتبر ذات أهمية في تحديدها.

يفسر تطور الدبلوماسية وفق عقلانية زمنية، محددة بتطور العلاقات الدولية باعتبارها جزء من هذا الكل.تعتبر مرحلة استقرار الإنسان في ظل جماعات بشرية، مرحلة أساسية من مراحل الفلسفة التنظيمية للإنسانية، حيث المرحلة الثانية مرتبطة باحتكاك الجماعات البشرية ببعضها البعض وإدراكها للقيم المشتركة وأحيانا التشابه أو للاختلاف ، وأحياناً التناقض ،والتي يمكن أن تكون سببا للصراع والحرب.

تحدد ماهية الدبلوماسية من خلال المراحل التاريخية المتعاقبة والمتتالية ،وفق إطار معرفي محدد بقواعد ،وقوانين التراكم المعرفي ،والذي أعلى مراحله هو اكتشاف القانون المحدد للتفاعلات المرتبطة بمفهوم ظاهرة الدبلوماسية،والمتمثل في القانون الدبلوماسي ،والذي هو جزء من الكل والمتمثل في القانون الدولي.

إذن تقوم الدبلوماسية كظاهرة ، أو كتصور على ما يلي :

- أن ماهية الدبلوماسية تحدد وفق تصور معرفي قائم على البحث والتقصي في التصورات العلمية.
- أن مفهوم الدبلوماسية يحدد وفق معاهدات واتفاقيات دولية، فسرت الإطار والمجال الذي تتفاعل فيه.(اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية ١٩٦١،واتفاقية فيينا للعلاقات القنصلية ١٩٦٣،واتفاقية فيينا للبعثات الخاصة ١٩٦٩،واتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لخاصة بالمنظمات الدولية١٩٧٥).
- أن مفهوم الدبلوماسية يرتبط ببعض المفاهيم الأخرى مثل رجل الدولة، والدبلوماسي، والسياسة الخارجية، والسياسة الدولية.
- أن مفهوم الدبلوماسية هو جزء من العلوم الاجتماعية والإنسانية،حيث تأثر على مفهوم بعض العلوم الأخرى مثل الاقتصاد، والاجتماع، والانتبرولوجيا...
- بعد قيامنا بتحديد الخطوات المنهجية التي يقوم عليها البحث العلمي ، والمتمثلة في تحديد الإشكالية ،و الكيفية التحليلية التي سنتناول من خلالها ظاهرة الدبلوماسية ،نحتاج إلى تحديد هذا المفهوم من خلال تحديد المقاربة المفاهيمية والتي تعتبر مدخل إلى الدراسة من المداخل النظرية الممكنة والمتاحة .

تقوم مقدمتنا على ما يلي:

- طرح إشكالية.
- طرح تساؤلات.
- فرضيات.
- منهجية .
- منهج.
- أهداف الدراسة.

المقاربة المفاهيمية: يقصد بالمقاربة المفاهيمية التأصيل للمفهوم من خلال تحديد المرجعية الفكرية والمعرفية التي حددت مجال الدراسة، ومختلف الأفكار والتصورات التي قام عليها ، من منطلق تحليل تركيبي ، وتطوري ، وبنائي.

تعريف الدبلوماسية: نحتاج في تعريفنا لظاهرة الدبلوماسية إلى تحديد المقاربة المفاهيمية،والتي تقوم على ثلاثة مستويات حيث المستوى الأول مرتبط بالدلالة اللغوية،أما المستوى الثاني مرتبط بالدلالة الاصطلاحية، وفي الأخير المستوى الثالث مرتبط بقياس الأثر والتأثير بين المفاهيم من خلال مفهوم الدبلوماسية وبعض المفاهيم الدالة عليه.

الدلالة اللغوية: يعتبر الاشتقاق اللغوي لمفهوم الدبلوماسية من اللغة اليونانية والذي معناه *DIPLOMA* ، والذي مصدره الاشتقاقي *DIPLOME* والذي يعني الوثيقة الرسمية التي تصدر عن السلطة الحاكم ، والتي تمنح لحاملها حصانة معينة ، ومزايا .

حسب هارولد نيكولسن أنها مشتقة من اللغة اليونانية *DIPLONE* والتي تعني فعل الطي أو طوى مستشهداً باستقراء التاريخ أنه في مرحلة هيمنة الإمبراطورية الرومانية ،كان المرور عبر أراضيها يكون بمنح لأشخاص معينين صفائح معدنية مطوية ذات وجهين مخيطين سوياً بطريقة خاصة على نقيض التعريف الأول ، والذي ذهب أن الفعل *DIPLONE* من أصل إغريقي دخل على اللاتينية ومعناه وثيقة مزدوجة.

في تعريف أخر تعرف الدبلوماسية على أنها مشتقة من *DUPLICATA* ، وهي نسخة عن الأصل باعتبار أن الأصل يبقى عند الحاكم أو السلطة الحاكمة - نسخة عن الأصل- والأخر يمنح للشخص الذي يحملها.

نستنتج إذن مما سبق أن الدلالة اللغوية لمفهوم الدبلوماسية في إطار تحليل شمولي دون إقصاء للظواهر المشكلة له، ذات أصول لاتينية وتدل على الوثيقة،أو جواز السفر ،أو حق المرور.فهو كتابة على صفيحة معدنية مطوية ، واستعمل المفهوم في ظل تصورين يمثلا المستوى الأول المرتبط بالدلالة اللغوية :

- في اللغة اللاتينية ثم ربطها بالوثيقة ذاتها ، وما تمنح لحامليها من حصانة ، ومزايا ، وعناية خاصة.
- عند الرومان ثم ربطها بحامل الوثيقة.
- أما في اللغة الإنجليزية فهناك غياب للإجماع حول تعريف الدبلوماسية. فهناك من عرفها بإرجاعها إلى سنة ١٧٩٦.(الأستاذ نوملين).على النقيض الأستاذ أرنست ساتو من ذلك هناك من يرجعها إلى فترة تاريخية أبعد من ذلك إلى الحرب الأهلية في بريطانيا ،وحرب الثلاثين عام ١٦١٨- ١٦٤٨وبالتحديد (١٦٤٥) .

- أما في اللغة الفرنسية فهناك شبه إجماع من أن أول من أستعمل هذا المصطلح كان من قبل *RICHELIEU* عندما كان يعمل كوزير خارجية للويس ١٤ في القرن السابع عشر،وكانت تشير إلى مفهوم *Envoyé*، والذي في محتواه هو دلالة وإشارة إلى مفهوم أخر ذو أصل لاتيني والمتمثل في *Missius*،أو مفهوم *Légatus* والذي كان يدل على الشخص الذي يرسل في مهمة .أما مصطلح سفير فكان يدل على كنية ، والتي مفادها أن يكون خادما أو أن يكون تابعاً، وهو اللقب الذي كان يمنح لممثلي الملوك.

إذا اعتبرنا أن مفهوم الدبلوماسية سواء في اللغة الإنجليزية أو اللغة الفرنسية يقوم على إجماع أو دون ذلك، فإن في اللغة الإسبانية كانوا أول من أستخدم مصطلح سفارة أو سفير بما للدلالة من معاني متداولة حديثا، حيث المفهوم مأخوذ من الفكر الكنسي، والذي يعني *AMBACTUS*، والذي يشير إلى الشخص التابع أو الخادم ل*ambassy* ، والتي تعني السفارة .

تعرف الدبلوماسية في اللغة العربية حسب ابن منظور في لسان العرب يعرف السفر:هو الرسول المصلح بين القوم، فأسفر ، وسفر بين القوم ،إذا أصلح.

في تعريف أخر فإن مفهوم الدبلوماسية يشار إلى مفهوم الكتاب، حيث ذهب الشيباني في كتابه السير الكبير،حيث قال :أرأيت الرجل من أهل الحرب يوجد في دار الإسلام فيقول أن رسول ويخرج كتاب الملك معه؟ قال: إذا عرف أنه كتاب الملك كان آمنا حتى يبلغ رسالته ويرجع ،وان لم يعرف أنه كتاب الملك فهو هالك وجميع من معه.

نستنتج مما سبق أن مفهوم الدبلوماسية لغة يعاني من غياب الإجماع ، رغما أن المفهوم في محتواه ودون الفصل بين الظواهر من منطلق تحليل تطوري بنائي ذو طابع تركيبي يعنى بالجانب الأمني والسلمي في العلاقات بين الأفراد أو الدول.إن مفهوم الدبلوماسية مرتبط بمفهوم أخر

الدلالة الاصطلاحية:استنتجنا غياب الإجماع حول توحيد وتحديد ماهية مفهوم الدبلوماسية لغة، فهل سينعكس ذلك على الدلالة الاصطلاحية؟ يكون ذلك من خلال التركيز على العوامل المحددة في كل تعريف.

عرف معاوية بن أبي سفيان العلاقات السلمية الودية (الدبلوماسية بمفهومها الحديث) من منطلق أن: لو أن بيني وبين الناس شعرة لما قطعتها، إن أرخوها شددتها ،وإن أرخوها شددتها.يركز هذا التعريف على طبيعة العلاقة التي يجب أن تكون بين الحاكم والمحكوم شبيهة بحالة اللاحرب واللاسلم،حيث العامل المحدد في هذا التعريف هي العلاقة.

ذهب ارنست ساتو في تعريف الدبلوماسية :أنها استعمال الكياسة ، والذكاء في إدارة العلاقات الرسمية بين حكومات الدول المستقلة. يركز هذا التعريف على الفرد كعامل محدد في بلورة العلاقات، ومن ثم التركيز على الاستعدادات الفطرية والمكتسبة للدبلوماسي.

أما شارل كالفو فيعرفها على أنها :علم العلاقات القائمة بين مختلف الدول وفن التفاوض ،فهي ذات تحليل مركب ينشأ من تفاعل مفاهيم مثل المصالح ،القانون الدولي.. يركز هذا التعريف على الفرد كعامل محدد من خلال استعداداته الفطرية والمكتسبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى على إدراك العلاقات بين الأفراد والدول.

كما يعرف برديبه فودرير الدبلوماسية :هي فن تمثيل الحكومة ومصالح البلد تجاه الحكومات والبلدان الأجنبية.إن العامل المحدد في تعريف الدبلوماسية هو اعتبارها كفن.

أما راؤول جنيه يعرفهاَ: فن تمثيل الحكومة ورعاية مصالح البلاد لدى الحكومة الأجنبية والسهر على أن تكون مصالحها مضمونة حيث التركيز في هذا التعريف على اعتبار أن الدبلوماسية تعنى بإدارة الشؤون الدولية .

تعتبر الدبلوماسية إذن طريقة في إدارة العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات،فهي تفهم في ظل التصورات المختلفة المحددة للمفهوم كفن ، وكعلم ، وكلاهما. حيث من الدلالة الاصطلاحية نستنتج:

- أنها علم وفن تمثيل الدول.
- آلية من آليات تنفيذ السياسة الخارجية.
- الدبلوماسية سلك ومهنة الدبلوماسي.

الدبلوماسية وبعض المفاهيم الدالة عليها:استنتجنا مما سبق أن مفهوم الدبلوماسية يغيب عنه الإجماع في جانبه اللغوي والاصطلاحي ، هذا ما يجعلنا نتساءل هل يؤثر ذلك على المفاهيم الدالة عليه من حيث التشابه أو التداخل،أو التكامل ؟

الدبلوماسية والقانون الدبلوماسي:تعتبر الدبلوماسية آلية من آليات تنفيذ السياسة الخارجية، فهي جزء من العلاقات الدولية، والتي تحدد بهيكل تنظيمي والذي هو القانون الدولي.فأسبقية الكل على الجزء من حيث الوجود تجعل من القانون الدولي هو الكل الذي وجد في ظله القانون الدبلوماسي،فهو الهيكل التنظيمي الذي تحدد في ظله العلاقات الخارجية للدول،بحيث يقوم على مجموعة المبادئ القانونية الموجهة لتنظيم العلاقات الخارجية للوحدات السياسية والفواعل الدولية الأخرى.أما الدبلوماسية هي طريقة إدارة الشؤون الخارجية لمختلف الفواعل الدولية المشكلة لبنية المجتمع الدولي.

إن طبيعة العلاقة بين القانون الدبلوماسي والدبلوماسية هي ذات طبيعة تكاملية من منطلق أن التحليل لمختلف الآليات التي تحدد السياسة الخارجية تفهم في ظل تحليل شمولي بالبحث عن السلم والأمن الدوليين ، ولا يكون بالفصل بين الظواهر والمفاهيم .

الدبلوماسية والتاريخ الدبلوماسي: تقوم المعرفة المرتبطة بالجانب الدبلوماسي،حول فلسفة تنظيمية لمختلف المراحل التاريخية المرتبطة باستقرار الإنسان في ظل جماعات بشرية،وعبر فترات تاريخية متتالية ومناطق مختلفة من حيث التطور الذي يقوم على طبيعة بنائية مركبة. فطبيعة العلاقة بين المفهومين ذات طبيعة مترابطة تلازمية من حيث الظهور ،بحث التاريخ الدبلوماسي هو استقراء لتطور المفهوم (الظاهرة) من منطلق تحليل تركيبي.

الدبلوماسية والسياسة الخارجية: تعتبر الدبلوماسية آلية من آليات تنفيذ السياسة الخارجية، فالطريقة التي تحضر بها كجزء من السياسة العامة للدولة من رسم، وصناعة، وتنفيذ، وتجسيد هو إعداد ضمنيا لمختلف التوجهات الدبلوماسية.

نستنج مما سبق أن مفهوم الدبلوماسية يفهم في ظل مقاربة مفاهيمية تحدد بثلاث مستويات:

- يفهم مفهوم الدبلوماسية في ظل نقاش نظري،حيث المقارنة لمختلف الأفكار التي أسهمت في تطوره.
- يقوم مفهوم الدبلوماسية في ظل المزاوجة بين النقاش النظري والممارسة.
- يعتبر مفهوم الوظيفة الدبلوماسية العامل المحدد في تطور الظاهرة .
- يفسر مفهوم الدبلوماسية وفق مستويات تحليل مختلفة تختلف باختلاف المنطلقات، والأهداف المرجوة من البحث.
- يعتبر القانون الأداة التحليلية الأقرب إلينا لدراسة تطور المفهوم ،من منطلق هيمنة الطابع القانوني في دراستنا.
- نعاني من صعوبة في ظل غياب الإجماع حول مفهوم الدبلوماسية فهو مفهوم مركب ،ومعقد ،يغيب عنه التوحيد والتحديد.

المقاربة التنظيمية:يقصد بالمقاربة التنظيمية اعتماد طريقة تحليل وفق منطلق تبني طرح وليس إصدار حكم ،حيث المنهجية المتبعة والأهداف المرجوة القائمة على منطلقات معينة تحدد لنا ذلك.يقوم بحثنا بالاعتماد على خطة تاريخية، مع وجود ضمنيا للخطط أخرى ممكنة كالخطة التصنيفية، والخطة الجدلية.

التطور التاريخي لمفهوم الدبلوماسية: يعتبر استقرار الإنسان في ظل جماعات بشرية العامل المحدد في تطور مفهوم الدبلوماسية، بحيث لا يمكن تحديد هذا التطور إلى وفق خطة تاريخية قائمة على تتبع مختلف المراحل التاريخية المتتالية للتطور من منطلق اعتبار أن كل الظواهر ،والمفاهيم السابقة الذكر تشكل لنا الإطار الفكري للدراسة ، ولا تكون وفق تصور اختزالي ،وإنما تحليل تركيبي ،وتطوري ،وبنائي.

الدبلوماسية البدائية: يعتبر ظهور مفهوم الدبلوماسية كظاهرة ملازمة للاستقرار الإنساني، تصور قديم عند البعض من المفكرين، على النقيض من ذلك هناك اعتقاد سائد عند البعض الأخر من أنه تصور حديث. كيف ذلك؟

التصور الأول : يمثله كورنيليوس بلاغا،والذي مفاده أن الدبلوماسية ظهرت بظهور البعثات الدبلوماسية الدائمة ،والتي أحسن نموذج لها هو التبادل التاريخي بين الكرسي البابوي في القرن١٣ ،حيث كانت المدن الإيطالية مزدهرة وبلورت فيما بينها علاقات ودية وسلمية (مدينة البندقية كمثال) هناك اعتقاد ثان من أن الدبلوماسية ظهرت بعد نهاية حروب ١٠٠عام،في نفس السياق هناك اعتقاد ثالث في التصور الأول من أنها وليدة العصر الحديث مع ظهور الدبلوماسية العلنية.

إن الدبلوماسية هي أسلوب من التطور للأنماط المعيشية المختلفة ، ولا يمكن اعتبار أن الأمثلة هي حجج ،فهي تفهم في تطور السياسة الخارجية، والتي تفهم في تطور كل والمتمثل في الأنظمة السياسية المختلفة، والتي بدأت التشكل منذ القديم وليست وليدة العصور الوسطى أو الحديثة.

التصور الثاني: يمثله مجموعة من الباحثين من أمثال هارولد نيكولسن عكس التصور الأول ينطلقون من أن الدبلوماسية هي وليدة مرحلة الاستقرار البشري ،فظهور رغبات وثمة حاجة إلى تلبية حاجيات يقوم على فلسفة تنظيمية معينة تختلف من مجتمع إلى أخر ،ومن فترة تاريخية إلى أخرى .يعتبر ظهور نظام العلاقات بين الجماعات ،العشائر ، والقبائل كحجة عن ذلك.فوجدت أثار ودلائل تاريخية في مناطق مختلفة من المعمورة مثل الألواح الأشورية، وأثار في الصين ، والهند ، والإغريق ، والرومان ، وجدت منذ ٣٥٠٠ ق.م أكدت على ما يلي :

- وجود أشكال لعلاقات ودية وسلمية.
- وجود لعلاقات تمارس وفق ضوابط قانونية.
- أن الدبلوماسية هي وليدة ظهور مفهوم النظام السياسي، واعتبارنا أن النظام القبلي هو كذلك.

- أهمن مميزات الدبلوماسية القبلية أنها تظهر عند الإعلان عن تولي زعيم جديد للسلطة،أو تتويج ملك ،أو وفاة ملك.
- تبرز علاقات ذات طبيعة دبلوماسية بمفهومنا الحديث بهدف المصاهرة،أو الزواج.
- تبرز علاقات ذات طبيعة دبلوماسية لغرض الدعوة للصيد أو الأعياد.
- يقوم بهذا النوع من النشاط الدبلوماسي في فترة تاريخية الكاهنة وهناك ن استعمل النساء خاصة بعض القبائل الأسترالية في فترة تاريخية.

الدبلوماسية في المجتمع الأسيوي القديم:وجدت في هذه الفترة التاريخية بعض الأدلة على وجود نوع من التفاعلات القائمة على علاقات ودية سلمية بين المجتمعات،مثلا في بلاد ما بين النهرين قبل ٣٠٠٠ عام ق.م احتوت على بعض النقوش المسمارية فيشكل مخروطات ، كالإتفاق بين مدينة لاغاش و أوما من جهة ،ومن جهة أخرى مدينة شط الحي من مدن بابل من جانب أخر٢٨٥٠ق.م،حيث وجدت أكثر من ١٦ اتفاقية كان أولها الاتفاق بين مصر وبابل سنة ١٤٥٠ ق.م ، تدون هذه الاتفاقيات على ألواح فضية ،وجاءت مثلا معاهدة قدش ١٢٧٨ ق.م بين الفراعنة والحثيين تنص على ما يلي:

- منح أهمية للمبعوثين.
- ظهور مبادئ مثل الاحترام المتبادل لأراضي الطرفيين، وصيانة التحالف والدفاع المشترك.
- أن هذه المعاهدة جاءت في شكل مقدمة،صلب موضوع وخاتمة.

الدبلوماسية في حضارة الشرق القديم:(الهند القديم والصين القديم) : كان لقانون مانو منذ القرن ١٠ ق.م في الهند القديم الأثر الجلي في تحديد الفلسفة التنظيمية لمفهوم الدبلوماسية،حيث كان له عداء للأجانب وظهرت أفكاره في :

- أن من يتولى العمل الدبلوماسي كسفير يجب أن يكون يتمتع ببعض القواعد الدينية والتي كانت تعرف ب ألتا ساسترا.
- حسب المادة٦٥ من قانون مانو إعلان الحرب والسلم يكون على عاتق السفير.
- أن يتمتع السفير باستعدادات فطرية من كياسة، وذكاء لمساعدته على الإلمام بمشاريع الآخرين.

أما في الصين القديم: كان لكونفوسيوس في القرن ٠٦ ق.م الأثر الكبير في بلورة و تحديد الفلسفة التنظيمية لمفهوم الدبلوماسية ، حيث دعا إلى الكيفية التي يتم على أساسها اختيار السفير بأن يكون يتمتع باستعدادات فطرية وأخرى مكتسبة على أساس الكفاءة .

نستنتج مما سبق أن العامل المحدد في تحديد البناء التطوري للمفهوم يقوم على أساس اعتبار الدين كدافع ذاتي لأي نشاط دبلوماسي.

الدبلوماسية عند الإغريق: تقوم دراستنا للدبلوماسية وفق منهجية مرتكزة على خطة تاريخية ،حيث تظهر الدراسة عبر فترات تاريخية متتالية، لكل فترة ظروف وشروط أوجدتها.إلا أن نلحظ في دراستنا للدبلوماسية اليونانية أنـها تقسم إلى ثلاثة فترات تاريخية مختلفة داخل نفس الفترة.

المرحلة الأولى مرحلة المنادين Herault: تعرف هذه المرحلة بتسمية أخرى وهي حملة الأعلام البيضاء.حيث كانت تقوم على اختيار أشخاص يتمتعون باستعدادات فطرية من صوت مسموع جهوري وذاكرة قوية، دورهم يكمن في تبليغ المواطنين اليونانيين عن رغبات الحاكم حول موضوع معين،أما عن الرعاية الدينية التي كانت يخضعون لها فهي رعاية الإله Hermes وهو إله السحر،والخديعة،والمكر،والخيانة عند اليونان القدامى.

المرحلة الثانية مرحلة الخطباء Aurator: يتم اختيار من يقوم بالنشاط الدبلوماسي في هذه المرحلة من بين الأفراد الذين يتمتعون بكفاءة كالخطباء، والفلاسفة، والحكماء،فهذه المرحلة أكثر تنظيما من المرحلة التي سبقتها.

المرحلة الثالثة مرحلة تطور المدن اليونانية: عرفت المدن اليونانية ازدهارا كبيرا في شتى المجالات أنعكس على النشاط الدبلوماسي، حيث ظهر نوع من الأشكال التنظيمية الشبيهة بدبلوماسية البعثات الدائمة من خلال:

- ظهور لأنماط تنظيمية مرتبطة بحالة السلم بين المدن اليونانية، تجلت في استمرار التعامل وفق معاهدات تقر بإبقاء الدبلوماسيين المبعوثين.
- ظهور لأنماط تنظيمية مرتبطة بحالة الحرب بين المدن الإغريقية بحيث كان لها تنظيم خاص قائم على القواعد والضوابط التالية: حرمة المعابد والملاعب، وان الجرحى والأسرى يتلقون معاملة خاصة،ولا يتعدى عليهم .

نستنتج مما سبق أن دبلوماسية اليونان لها خصائص:

- غياب مفهوم الدبلوماسية الدائمة لأن المبعوث الدبلوماسي يعين لمدة زمنية محددة، ولموضوع محدد.
- أن المبعوث الدبلوماسي يكون معين من قبل الجمعية العامة لدولة المدينة.
- أن المبعوث الدبلوماسي كان ينظر إليه بنظرة ريب وشك، حيث لا يبعث وحده وإنما في جماعة من الأفراد يمثلون مناطق مختلفة من دولة المدينة.
- أن المبعوث الدبلوماسي يتمتع بحصانة (مدنية وجنائية) وامتيازات خاصة.
- كانت تمنح لهم تراخيص سفر هي الضامن لنفقاتهم.
- كان للدبلوماسية اليونانية فيما بعد الأثر الكبير في ظهور الفلسفة التنظيمية للدبلوماسية الدائمة.

الدبلوماسية عند الرومان: استفاد الرومان من الزخم الفكري الذي قدمه الفكر اليوناني، كما هو الحال بالنسبة للنشاط الدبلوماسي ،حيث اعتمدوا على فكر واقعي بعيد عن عامل المثل اليوناني (رغم تأثير الفكر اليوناني على الفكر الروماني) من خلال تطبيقه لأفكارهم في واقع ليس بواقع دولة المدينة،حيث انطلقوا من أهمية فكرتي القوة والمصلحة في تحديد لأي شكل من التعاملات الخارجية،(في ظل انقسام العالم إلى قانون لروما و قانون للأجانب).

جاءت أفكارهم الدبلوماسية في ظل سياسة واقعية تقوم على :

- يقوم المبدأ العام في تحليل الدبلوماسية على القوة في التعامل .
- أعطوا أهمية للنظام على فكرة النظام .
- تكمن أهمية مجلس الشيوخ في إعلان الحرب والسلم ، كما أنه هو المسئول عن استقبال السفراء أو رفضهم.
- تتكون البعثة الدبلوماسية من مجموعة أفراد يتراوح عددهم ما بين ٣ إلى ١٠، حيث تشكيل البعثة لم يعد يحتوي ممثلي الأحزاب كما كان عند اليونان.
- أن المبعوث الدبلوماسي يتمتع بحصانة (مدنية وجنائية) وامتيازات خاصة لأن المسؤولية تكون في بلده الأصلي، ثم تطور المفهوم ليشمل موظفيهم، ومراسلاتهم، واتصالاتهم ،وخدمهم، ومجبرون عن تقديم تقارير عن مهامهم لمجلس الشيوخ.

الدبلوماسية عند البزنطيين:انقسمت الإمبراطورية الرومانية بعد انهيارها في القرن ٠٥ ميلادي إلى غربية عاصمتها ميلانو ، وشرقية عاصمتها القسنطنطنية. فبرزت دول أخرى عملت على إقامة علاقات مناقضة لسياسات روما ، من ذلك بيزنطة التي بلورت فكر دبلوماسي قائم إقامة علاقة ودية سلمية مع باقي الدول ، في ظل ظهور لمفهوم توازن القوى بين الدول الموجودة آنذاك(الفرس والعرب)،حيث كل طرف العمل على كسب امتدادات جديدة من خلال التفاوض والسلم لا الحرب وجاءت دبلوماسية البيزنطيين بالخصائص التالية:

- العمل على إقامة علاقات ودية سلمية من خلال إتباع إستراتيجيات هجومية مثل التفرقة وإثارة التنافس بين الشعوب من أجل إضعافهم.
- العمل على نشر المسيحية عكس الرومان كوسيلة من وسائل السلم والتعاون لكسب الشعوب.
- إدخال الاحترافية في النشاط الدبلوماسي من خلال إيجاد نخبة تعمل بطريقة سلمية على الامتداد للنفوذ البيزنطي.
- إيجاد مؤسسات جديدة منوطة بالعمل الدبلوماسي من خلال إنشاء ديوان خاص بالشؤون الخارجية وديوان خاص بالأجانب.
- أن من يمتهن النشاط الدبلوماسي يتحمل نفقات المدة التي يقضيها في البلد الموفد إليه من خلال حمل بعض السلع لبيعها والاستفادة منها هذا من جهة،وإقامة علاقات تجارية مع البلد الموفد إليه من جهة أخرى.

الدبلوماسية في المجتمع العربي الإسلامي: عمل العرب منذ القديم على إقامة علاقات ودية سلمية مع الجيران لطبيعة تعاملاتهم والمرتكزة على العلاقات التجارية، والتي تحتاج إلى التفاوض وحسن المعاملة لا القوة.أما عند العرب المسلمين فاتخذت العلاقات طبيعة متشابهة الأهداف مزدوجة الوسائل، تجلت في الكيفية التي تنظم بها دار الإسلام، والكيفية التي تنظم بها دار الحرب(المجال الذي يحدد النشاط الدبلوماسي ذو طبيعة مغلقة دار الإسلام/دار الحرب).فكيف نحلل هذين التصورين؟

– التصور الأول:يقوم هذا التصور على اعتبار أن الجهاد فرض عين، وان العلاقة بين المسلمين وعير المسلمين يحددها عامل محدد هو الحرب، ومن ثم هي الأساس والسلم معهم هو الاستثناء.

– التصور الثاني:يركز هذا الاتجاه على ضرورة تطبيق التعاليم الإسلامية بالتركيز على دار الإسلام،ومن ثم العمل على نشرها في دار الحرب بطرق سلمية ودية.

- التصور الثالث:شبيه بالتصور الأول ولكن جعل السلم والتعاون هو الأصل والحرب استثناء.

- التصور الرابع :يعتبر هذا الاتجاه أنه لا يجب حصر المواجهة بين دار الإسلام ودار الحرب ،ولكن العمل على إيجاد نوع من التوازن من خلال إيجاد دار ثالثة وهي دار العهد (دار الصلح) ،والتي تعتبر كحل لإشكالية المواجهة والحرب بين المسلمين وغير المسلمين.

ورد في القرآن الكريم لكلمة سلام (مشتقة من سلم ، وسلامة ، ومسالمة) لأكثر من ١٠٠ آية ،أما كلمة حرب ومشتقاتها جاءت في ٠٦آيات.

الدعوات السلمية للإسلام: سورة الغاشية الآيتان رقم٢١ و٢٢، سورة البقرة الآية ٢١٦،سورة المائدة الآية١٦،سورة النحل الآية ١٢٥ ، سورة الكهف الآية ٢٩،سورة الكافرون الآية ٠٦....

الدعوات إلى الحرب : سورة البقرة الآية ٢١٦،سورة محمد الآية ٣٥، سورة الإسراء الآية ١٥.

أم الاستعمال للسلاح أثناء الفتوحات في حالات ثلاث:

- الدفاع ضد الاعتداء سورة البقرة الآية ١٩٠.
- حماية الضعفاء وإنقاذهم من الهلاك سورة النساء الآية ٧٥
- حيث يكون البداية في استعمال السلاح من قبل المعارضين سورة البقرة الآية ١٩٣.

تنقسم إذن الدبلوماسية في المجتمع العربي الإسلامي إلى تصورين أول مرتبط بالممارسة الدبلوماسية عند العرب حيث تجلت في أشكال للعلاقات الودية السلمية.أما في الإسلام فنظرا لازدهار الدولة الأموية التي بلورت نوع من العلاقات الودية السلمية مع البيزنطيين كما كان حاصل مع معاهدة معاوية معهم عام م ٦٧٧،ومعاهدة عبد المالك بين مروان عام ٦٨٩م ،ثم تلتها معاهدات مع الصليبين مثلا لعام ١١٨٩م لمدة ثلاث سنوات ،ثم أثناء حصار عكا ،واتفاقية الهدنة لمدة ثماني سنوات عام ١٢١٨م

حيث تجلت خصائص الدبلوماسية العربية الإسلامية في :

- الدعوة السلمية للإسلام، من أجل الاستعلام ، أو الاستخبار ، من أجل التهاني
- البعثة تتألف من السفير وحاشيته.
- اعتماد ورقة الطريق.
- السفراء يتشكلون من فئة عمال الدولة يتقاضون أجر.
- في العهد الأموي السفراء يختارون من فئة القضاة، والفقهاء، والعلماء.
- الحصانة التامة للسفراء طول مدة إقامتهم في الدولة الإسلامية.
- إلى العاصمة يكون قبول لهم.

الدبلوماسية الحديثة:امتازت الدبلوماسية القديم في تصور شمولي بتصورات يمكن حصرها فيما يلي:

- أنها كانت غير منظمة، وغير ثابتة.
- محدودة جغرافيا نتيجة تأثير بعض الأسباب منها ضعف وسائل الاتصال والمواصلات .

على النقيض مما سبق نلحظ أن الدبلوماسية الحديثة كنتاج لعصر النهضة أنها كانت دائمة، ومستقرة.إلا أن دراستها تكون وفق إشكالية المنهجية المتبعة هل تكون الدراسة عبر فترة تاريخية واحدة من منطلق أن مضمون الدبلوماسية هو نفسه ومن ثم لم تتغير ؟أم تكون عبر فترات تاريخية مختلفة لأن مضمونها اختلف وأحيانا تناقض مع ما سبق ،أو مع ما يلحق؟دراستنا تكون وفق تطورا عبر فترات تاريخية.

تنقسم الدبلوماسية الحديثة إلى فترتين:الفترة الأولى تبدأ من عصر النهضة حتى الحرب العالمية الأولى،حيث كانت ميزتها أنها قامت على علاقات ثنائية وذات طابع سري،وأنها كانت في يد الملك وحاشيته.التحول بدأ من القرن ١٥ مع معاهدة وستفاليا١٦٤٨ ، ففي ظل صعود الإمبراطوريات إلى الحكم (خاصة بعد الثورة الفرنسية ١٧٨٩) والتي أظهرت مفاهيم جديدة مثل الدولة ذات السيادة ، والحرة في إبرام المعاهدات والاتفاقيات التي أسهمت في تقنين العمل الدبلوماسي مع فيينا ١٨١٥.

الدبلوماسية الإيطالية والفرنسية: المنهج الإيطالي: كان للزخم الفكري الذي عرفتها الدويلات الإيطالية الأثر في ظهور منهج إيطالي في العمل الدبلوماسي.فكان لقناصله مثل دانتي وميكيافلي من جهة ،وتطور العلاقات التجارية بين الدول الإيطالية خاصة مع ازدهار البندقية بسفراء ها المحنكين خاصة في تعامله مع بيزنطة ودول البحر المتوسط

من جهة أخرى ،الأثر في ظهور أشكال وأنماط للنشاط الدبلوماسي من خلال :

- تنظيم نشاط السفير من خلال مثلا أنه لا يحق لهم مغادرة مقرهم ولو ليوم واحد قبل أن يأتي من ينوبهم (بموجب مرسوم عام ١٢٦٨)، مع إرجاع كل الهدايا التي تسلم لهم،ويمكن أن يأخذ معه زوجته (شرط أن لا تفشي سره) وطاهيا خوفا من دس السم،هي نوع من بداية الدبلوماسية الدائمة.مع التمييز بين الجرائم ،وأنشأ ديوان لحفظ المحفوظات وتسجيلها.
- البعثة لا تتجاوز ٤ أشهر في القرن ١٣ ،واستخدمت السرية في المراسلات ،وفي القرن ١٥ و١٦ تحولت إلى سنتين وثلاثة سنوات (أهمية الاستقرار).

المنهج الفرنسي: لقد كان للمنهج الدبلوماسي الإيطالي لفترة طويلة الأثر في البلورة العلاقات الودية والسلمية بين الدول قبل ظهور المدرسة الفرنسية في القرن ١٧. بدأت بوصول ***Richelieu*** ودخوله إلى مجلس الوزراء عام ١٦٢٤،حيث أصبح وزير للخارجية في ١١ نوفمبر ١٦٢٦، في مرحلة الحكم المطلق حيث نادي بتطبيق التفاوض كمبدأ وليس كاستثناء.

الدبلوماسية المعاصرة: تمتد الفترة التاريخية التي تعنى بدراسة هذه المرحلة من الحرب العالمية الأولى وحتى الآن.ميزت هذه الدبلوماسية أنها لم تعد تعبر عن رغبات شخصية وفي يد الملوك،بحيث أصبحت الحكومات مسئولة أما البرلمان خاصة بعد معاهدة فيينا ١٨١٥.جاءت هذه الدبلوماسية وفق الخصائص التالية :

- التركيز على الدبلوماسية العلنية من خلال مرسوم السلام الذي طرحه لينين في ١٩٧١، ووثيقة ودرو ويلسون ومبادئه ١٤ بتاريخ ١٩١٨/١/١٨.(سرية المفاوضات علنية النتائج- مفاوضات مؤتمر باريس١٩١٩).
- ارتبطت الدبلوماسية بأهداف السياسة الخارجية ،وكانت عصبة الأمم تعمل على نشر الاتفاقات والمعاهدات من قبل أمانة العصبة حسب المادة ١٨ من ميثاقها،وأستمر نفس المبدأ والعمل على نشر وعلنية المعاهدات في المادة ١٠٢ من ميثاق الأمم المتحدة.
- ارتبطت هذه الدبلوماسية بظهور نظام دولي عالمي عوض ارتكازه على المركز الأوروبي.
- ظهور المنظمات الدولية، وتطور العلاقات الدولية، والسياسة الخارجية للدول.

٤- المؤسسات المنوطة بالعمل الدبلوماسي والبعثات الدبلوماسية: يقوم تطور ظاهرة و مفهوم الدبلوماسية وفق منهجية قائمة على خطة تاريخية. لكن الإشكال يكمن في أن بروز الدبلوماسية قديمة كواقع في العلاقات الدولية ،جعل من هذه الأخيرة تفهم في ظل وجود لدبلوماسية حديثة كذلك، لكن متى تبدأ الأولى ، ومتى تبدأ الدبلوماسية الثانية؟

تعتبر معاهدة وستفاليا ١٦٤٨ عند البعض من الباحثين المرجعية الفكرية والمعرفية لبروز الدبلوماسية الدائمة والتحول من الدبلوماسية القديمة إلى الدبلوماسية الحديثة ،و تعتبر المجال الفكري لدراسة الدبلوماسية السرية والدبلوماسية العلنية،وأساس ظهور الدبلوماسية الثنائية الأطراف، أو المتعددة منها،حيث كانت القطيعة مع الممارسات الدبلوماسية السابقة بظهور فواعل دولية جديدة فيما بعد أسهمت في تطورها. بحيث بروز لقواعد وضوابط قانونية عرفية ومكتوبة كان له الأثر في ظهور الاتفاقيات الدبلوماسية اللاحقة ١٩٦١ العلاقات الدبلوماسية، و للعلاقات القنصلية ١٩٦٣، و للبعثات الخاصة ١٩٦٩، و١٩٧٥ المتعلقة بالمنظمات الدولية.
رؤساء الدول: تحدد وظيفة رئيس الدولة وفق تصورين.الأول أساسه التزام داخلي ،والثاني هو التزام خارجي.فمهما كان شكل الوظيفة الممارسة داخل النظام السياسي سواء كان رئيس دولة ،أو رئيس حكومة ،أو ملك.فإن أي تصرف يصدر عنه يجسد نوع من الحتمية المطلقة،وتترتب عن ذلك مسؤولية للإطار الذي يمثله.

أما عن صلاحياته ترتبط بمفهوم المسؤولية عن الأفعال التي تنجر عنه مهما كان شكلها.فأي مخالفة لقواعد القانون الدولي تنجر عن ذلك مسؤولية،وتكون مصحوبة بتعويض عن الأضرار.لكن فقهاء القانون أختلف عن تحديد طبيعة هذه المسؤولية :

- التصور الأول: أن رئيس الدولة يعتبر أعلى تراتبية في هرم السلطة ومن ثم له صلاحيات (حقوق وواجبات)،وأي تصرف يصدر عنه له تبعات تلتزم بها دولته ولو كانت أفعاله مخالفة للقانون،ومن ثم يجب مراقبته حتى نتفادى الوقوع في ذلك.
- يذهب التصور الثاني: من أن الدولة التي يمارس الرئيس فيها وظائفه تلتزم إلا بالأفعال القانونية دون سواها،ومن ثم الأفعال غير قانونية يلتزم بها لشخصه.

مما سبق اتفق الفقهاء بتبني التصور الأول، ومن ثم يجب العمل على مراقبته.

أما على صعيد الحصانة الشخصية تظهر في أن تعمل الدولة المستقبلة على حمايته، ولا يجوز القبض عليه ،أو اعتقاله ،أو المساس بحريته، وكرامته ، ويشمل الجانب المادي والمتمثل في منزله ، وأمواله، ومراسلاته.إن حدث ووقع ذلك تعمل الدولة المضيفة على معاقبة من قام بذلك. بالمقابل يعمل الرئيس بالالتزام بمبدأ أساسي في العلاقات الدبلوماسية وهو عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدولة المستقبلة، وأن حدث ذلك فيطلب منه مغادرة الدولة المضيفة.أما على صعيد الحصانة القضائية فلها طبيعة ازدواجية تظهر في :

- فيما يتعلق بالجانب الجزائي لا يجوز إخضاعه لقضاء المحاكم الأجنبية،ولا اعتقاله ،أو حجزه،أو إلقاء القبض عليه ،وفي حالة ارتكاب الرئيس لفعل إجرامي يطلب منه مغادرة تراب البلد المضيف،وطلب تعويض من بلده.في حالة الرفض وعدم قبول التعويض سينجر عن ذلك قطع العلاقات الدبلوماسية،أو اللجوء إلى المحاكم الدولية.
- أقرت المادة ٢٢٧ من معاهدة فرساي ١٩١٩ فيما يخص محاكمة مجرمي الحرب، وحول إمبراطور ألمانيا غيوم الثاني ، أن المسؤولية لا تكون لشخصه وإنما للدولة التي يمثلها.
- هناك نماذج تاريخية حول محاكمات لبعض مجرمي الحرب حيث تعتبر محكمة نورمبرغ في ألمانيا ،والتي جاءت بموجب اتفاقية لندن ١٩٤٥/٠٨/٠٨ كقاعدة للتشريعات القانونية اللاحقة .ففي ١٩٥١ ثم تحديد مفهوم مجرم حرب ،والتي أنهي من صياغته من قبل الأمم المتحدة في ١٩٥٤،والذي جاء في الأعمال الموجهة ضد السلم والأمن الإنساني.

فيما يتعلق بالجانب المدني تاريخيا هو أسبق من حيث القواعد القانونية التي تحدده من الجانب الجنائي، ففي ١٨٩١ في اجتماع بهامبورغ الألمانية ثم تحديد الدعاوي الممكن رفعها على الرؤساء والتي جاءت:

- الدعاوي العقارية (الأملاك المنقولة وغير منقولة في تلك البلاد).
- الدعاوي الخاصة بالإرث ، والوصايا ،والمتعلقة بالنشاط التجاري والصناعي .
- الدعاوي المتعلقة بقول مبدأ امتياز الاختصاص القضائي ، أي قبول المثول أمام المحكمة.

نستنتج مما سبق أن الحصانة والامتيازات الخاصة برؤساء الدول ، هي ذات طبيعة كاملة.

منصب وزير الخارجية: يقوم مفهوم الدبلوماسية على علاقة طردية مرادها إلا أن تطور السياسة الخارجية للدول أسهم في تطور الدبلوماسية، باعتبارها آلية من آليات تنفيذها. فتطور أجهزة وإدارة الشؤون الخارجية ، بتطور الدبلوماسية الدائمة ، ظهر بشكل جلي منذ القرن ١٧. حيث كانت الحاجة إلى تعيين موظفين ، ومسئولين عن النشاط الدبلوماسي متخصصين الأثر في إيجاد نوع من التراتبية الهرمية (من الأعلى إلى الأسفل) والتي جعلت من منصب وزير الخارجية له الأهمية من خلال إزداوجية نشاطه أنه هو المسئول عن المشاركة في رسم السياسة الخارجية هذا من جهة، وأنه مسئول على تنفيذها من جهة أخرى.

تظهر وظائف وزير الخارجية على المستوى الداخلي في بلده من خلال تعين الموظفين الذين يدخلون في إطار وظائفه مثلا، واتجاه البلدان الأجنبية على المستوى الخارجي لأن له طابع تمثيلي لبلده فاستقبال الأجانب، وتقديمهم إلى رئيس الجمهورية، والإشراف على نظام الحصانات . إن وزير الخارجية يجسد ولا يقرر، يساهم ولا يبلور لوحده ، ولا يرسم السياسة الخارجية للدولة بل الحكومة هي التي تقوم بذلك.أما على صعيد الحصانة فإنه يمارسها كرئيس الدولة من منطلق أنه مسئولا عن أعماله،وتصرفاته.

تعتبر حادثة تصريح وزير خارجية النرويج في ١٩١٩/٧/٢٢ صرح في الدنمارك لوزير خارجية هذه الأخيرة،بأحقية هذه الأخيرة بجزيرة غريلاند ، فتحججت الدنمارك لدى محكمة العدل الدولية في ١٩٣١ بذلك ، فصدر قرار عنها في ١٩٣٢ بالتزام دولة النرويج بتصريحات وزير خارجيتها.

إن كل من رئيس الدولة أو وزير الخارجية يصنفون ضمن خانة وظائف السيادة كيف ذلك؟

منصب السفير: عن الإيطالية *AMBASCRATORE*، حدد المفهوم بموجب اتفاقية فيينا ١٨١٥ ، والبرتوكول التكميلي في أكس لا شابيل بفرنسا عام ١٨١٨ ،من أنه موظف من الفئة العليا ، حيث يميز القانون بين المكلفين بمهمة فوق العادة ،والوزراء المقيمين أو القائمين بالإعمال . لكن اتفاقية فيننا ١٩٦١ عوض القول بمفهوم السفير ، فضلت مفهوم رئيس البعثة.أما في اتفاقية ١٩٦٩ ظهر مفهوم رئيس بعثة خاصة،حيث يمكن أن يتزامن وجود بعثة خاصة مع سفارة فوق العادة.

نستنتج مما سبق أن سواء الرئيس، أو وزير الخارجية السفير ، أو القنصل دورهم يكمن في حماية مصالح دولته ، ومصالح رعاياها ، والطابع التمثيلي لوظائفهم ، كما يسهرون على مراقبة ذلك.

البعثات الدبلوماسية والقنصلية وحصاناتها:تعتبر البعثة الدبلوماسية مرفق من مرافق الدولة التي تنشأ بهدف تسير العلاقات الخارجية للدولة.تاريخيا عمل فقهاء القانون الدولي،وخاصة في لجنة القانون الدولي التابعة للأمم المتحدة منذ ١٩٥٩على صياغة اتفاقية تنظيمية للعلاقات الدبلوماسية وجاءت عام ١٩٦١ اتفاقية فيينا،واتفاقية فيينا للعلاقات القنصلية في ١٩٦٣/٤/٢٤ ، واتفاقية فيينا للأحكام الدبلوماسية المؤقتة *AD HOC* عام ١٩٦٩ ، وتلك الخاصة بالمنظمات الدولية عام ١٩٧٥.

حيث جاءت المقاربة الأقرب إلينا في التحليل ذات طابع قانوني من خلال أن:

- أن إنشاء البعثة الدبلوماسية مهما كان شكلها يختلف تماما عن الإطار الذي يوضع فيه الفرد و تنظيمه.
- أن أغلب الوثائق التي تحرر، تكون باسم البعثة وليس باسم أعضاءها مهما كان مضمونها.
- أن الزيادة في عدد البعثة أو النقصان، يجعل من الوجود القانوني لها بمعزل عن ذلك.
- اختلاف الحصانات والامتيازات ،والحقوق ،والواجبات المتعلقة بالبعثة ،عن تلك المتعلقة بأفرادها.
- إنهاء مهام فرد من أفراد البعثة لا ينهي مهامها .

البعثات الدبلوماسية الدائمة: تعتبر البعثة الدبلوماسية وسيلة للاتصال لها صلاحيات ،ووظائف تقوم وفق مبادئ قانونية (مكتوبة وعرفية) تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة التي وجدت من أجلها، بحيث عملت اتفاقية فيينا ١٩٦١ على تحديد اختصاصاتها ،وامتيازاتها ، وحصاناتها ،من منطلق أنها تعمل في إطار مزدوج من جهة على صعيد تنظيم الأفراد ، وتنظيم البعثات ، وتنظيم بين البعثات والأفراد سواء من قبل الدولة الباعثة أو الدولة المستقبلة من جهة أخرى.لكن ظهر الأشكال في بلورة طبيعة الحصانة التي تتخلى الدولة عن جزء من سلطانها إلى الممثل الدبلوماسي في شخصه،أو الإطار التمثيلي الذي هو يتفاعل فيه وفق مجموعة تصورات:

- التصور الأول يرجع طبيعة الحصانة إلى الدين ،حيث تأثير رجال الدين في السابق واعتبارها أنها مرتبطة بطبيعة إلاهية.
- التصور الثاني يرجع أساس الحصانة إلى القوة،كما قامت أثناء الإمبراطورية الرومانية.

- التصور الثالث حددته نظرية الامتداد الإقليمي للفقيه الهولندي هيغو غروسيوس، وجاءت من أن الممثل الدبلوماسي هو ممثل للامتداد الإقليمي لدولته ،ومن ثم الحصانة التي يتمتع بها هي تعبير عن وظيفة داخل أراضيها.
- التصور الرابع مرتبط بالصفة التمثيلية التي ترتبط بالممثل الدبلوماسي، والتي مفادها أنه ممثل لدولته داخل الدولة المستقبلة ، ومن ثم يخضع لقوانين بلده ، ويجب أن يتمتع بحصانة تمكنه من أداء واجباته على ما يرام.
- التصور الخامس مرتبط بنظرية مقتضيات الوظيفة، والتي تعتبر أن الوظيفة هي التي تحدد أطر وحدود الحصانة، ومن ثم شكل ممارسة العمل الوظيفي.

تكوين البعثة الدبلوماسية الدائمة: مرتبط بشكل أساسي بالرضا الذي هو أساس الاتفاق بين الطرفين لإنشائها ، والذي مراده إلى مبدأ في العرف القانوني الذي هو المعاملة بالمثل، فهي قائمة على أساس الاستمرار والدوام ما لم تنتهي مهامها، بحيث تعتبر من أسمى أشكال البعثات الدبلوماسية من حيث التنظيم والتمثيل. فقد تكون البعثة الدبلوماسية الدائمة مفوضية، وهي في المستوى الثاني من السفارة يرأسها عادة مفوض ، تعتمد من رئيس دولة لدى رئيس دولة.(تظهر خاصة في دول بقيت على امتدادات معينة دول الكومنولث مثلا).

مهامها: تظهر في التمثيل، والمراقبة، والحماية ، ووسيلة للتفاوض سواء بالنسبة للمرسل أو المرسل إليه.

حصاناتها: حسب المادة الأولى الفقرة٠٨ من اتفاقية فيينا ١٩٦١:ّحصانة للمقر ، ولممتلكاته، ولا تفتش لوثائق ، ولا تدفع الضرائب إلا في حالة خدمة فعلية (الماء أو الكهرباء) ويسمح لهم بوضع العلم ، وممارسة الشعائر الدينية .كما ن هناك حصانة للشخص لا تمس كرامته ، ولا يتجسس عليه ،له حرية التنقل ، وغير ملزم بأداء الشهادةّ بالمقابل ملزم بالامتثال لقوانين الدولة المستقبلة من خلال عدم التدخل في شؤونها الداخلية.

في حالة ارتكاب جرم يخضعون إلى القانون الداخلي لدولتهم، وتسقط الحصانة إلى في نشاط مهني أو نشاط عقاري. من السهل متابعة شخص عوض بعثة دبلوماسية، فالحصانة هي تنازل الدولة الموفدة أو المستقبلة عن بعض من سيادتها، ولذلك هي تفرض عكس الامتياز فهو يمنح.

البعثة القنصلية: جاءت اتفاقية ٢٤ ابريل ١٩٦٣ لتنظيم أسس ومبادئ العلاقات القنصلية فهي نتيجة لعمل اللجان القانونية للأمم المتحدة حول كيفية تنظيم العلاقات بين الوحدات السياسية(الدول) والفواعل الدولية الأخرى في حوالي ٧٩ مادة وعدة ملاحق.

تقوم طبيعة البعثة القنصلية في إطار عام اقتصادية ،وتتكون نتيجة لوجود لعدد كبير من رعايا الدولة البعثة لدى الدولة المستقبلة،حيث تعتبر تاريخيا أقدم أشكال التواجد الدائم الذي قام بين الدول كما لاحظنا ذلك بين المدن الإيطالية في القرن ١٣، لوجود علاقات تجارية بينها .

تتكون البعثة القنصلية من رئيس للبعثة والذي يكون أحد رعايا الدولة الباعثة أو يكون من أحد رعايا الدولة المستقبلة كرئيس فخري.

تحدد وظائف البعثة الدبلوماسية بعدة وظائف حيث تعمل على توثيق العلاقات، فالمادة الأولى من اتفاقية ١٩٦٣ حددت طبيعة العضو القنصلي الذي هول كل شخص مكلف بالعمل القنصلي.

تقر المادة ٣٠ من اتفاقية ١٩٦٣ أنه لا يجوز الدخول إلى مقر القنصلية أو تفتيشها إلا في حالات استثنائية مثل البحث عن مجرم تغلغل إلى المقر، عكس السفارة التي لا يمكنهم ذلك.

أما المادة ٣٣ والتي جاءت شبيهة للمادة ٢٤ من اتفاقية فيننا للعلاقات الدبلوماسية ١٩٦١، تقر على حصانة القنصليين.أما المادة ١٩٦٣/٣٥ تقر على حصانة الوثائق والمراسلات.

تتمتع الحقيبة الدبلوماسية بالحصانة الدائمة حسب الفقرة الأولى من المادة٢٧ من اتفاقية ١٩٦٣،لكن الحقيبة الدبلوماسية القنصلية يمكن تفتيشها لكن بحضور مسئول عن الدولة الموفدة ، فإن كان الرفض يكون الرجوع من حيث أتى.

أما على صعيد الحصانة والامتيازات فأعضاء البعثة القنصلية لا يخضعون إلى السلطات القضائية ،أو الإدارية،أو الجنائية ،إلا في حالت نشاط تجاري مثلا ، حيث المواد ٤٨ ،٤٩،٥٠ من اتفاقية ١٩٦٣ تقر بالإعفاء الضريبي ،ومن الرسوم ذات الطبيعة الجمركية.

البعثات الخاصة:جاء في المادة الأولى من اتفاقية ١٩٦٩ للبعثات الدبلوماسية الخاصة:"بعثة خاصة ذات صفة تمثيلية، وموفدة من دولة إلى دولة أخرى بموافقة هذه الأخيرة لتعالج معها قضايا محددة،أو للقيام لديها بمهمة محددة."فهي ذات صفة تمثيلية،بحيث يجب أن يكون رضا الطرف المستقبل كشرط لوجودها.

تؤكد المادة ٢ من ١٩٦٩ أنه لكي توجد البعثات يجب أن يكون هناك موافقة مسبقة بين المرسل والمرسل إليه سواء بوجود علاقات دبلوماسية، أو وجود طرف أخر يعبر عن الاتصالات القائمة بين الطرفين.

تنص المادة ٠٤ من ١٩٦٩ على إمكانية تعدد مهام نفس البعثة الموفدة، وإرسالها لعدة دول بتوفر شروط مسبقة.أما المادة٠٥ من ١٩٦٩ تنص على إمكانية وجود بعثات خاصة مشتركة من دولتين أو أكثر. وتنص المادة ٠٦ من ١٩٦٩ إمكانية إيفاد بعثة خاصة مشتركة من قبل دولتين أو عدة دول لمعالجة قضية ذات مصلحة مشتركة.

أما المادة ٠٧ من ١٩٦٩ تنص على الفصل بين البعثة الدبلوماسية الخاصة، والبعثة الدبلوماسية الدائمة.فعلى خلاف البعثة الدائمة التي يشترط فيها رضا الطرفين، البعثة الدبلوماسية الخاصة يشترط فيها عنصر الرضا والمرتبط بالدولة المستقبلة.

يرتبط تعيين أعضاءها حسب المادة ٠٩ بأنه يمكن أن تتكون بعثة دبلوماسية من عضو واحد أو عدة أعضاء (يخضعون إلى تراتبية هرمية حسب المهام) كما هو الحال بالنسبة لاتفاقية ١٩٦١ يجوز أن يحمل المرسل جنسية بلده ، أو يقوم بهذه المهام رعايا من الدولة المستقبلة حسب المادة ١٠ من١٩٦٩.إن إنهاء مهام البعثة الدبلوماسية الخاصة يكون بدون تقديم تفسيرات مثلا بإسقاط الحصانة.

تبدأ وظائفها فوراً اتصالها بوزارة الخارجية، وتنتهي مهامها حسب المادة ٢٠ باتفاق بين الدولتين، أو انتهاء الأجل، أو باستدعاء من قبل دولتها،أو من خلال إخطار البعثة من قبل الدولة المستقبلة بانتهاء مهمتها.وجاءت المادة ٤٦ معبرة في حالة انتهاء المهام على ضرورة حماية المقرات، والأملاك، في حالة قطع العلاقات الدولية أو القنصلية ، وقد تقوم دولة ثالثة بذلك.

أما واجباتها تعمل على الالتزام بالقانون الدولي،وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدولة المستقبلة .مع الالتزام بما جاء في المادة٤٨ على ضرورة عدم ممارسة لأي نشاط مهني أو تجاري بهدف تحقيق ربح خاص.

أما في الشق المتعلق بالحصانات،فلها نفس حصانات البعثة الدائمة كما جاء في المادة ٣١ من ١٩٦٩ ، إلا أن لاختلاف يظهر في حالة وقوع ضرر خارج نطاق الوظائف الرسمية للشخص حيث يمكن اللجوء إلى القضاء المدني ، ومن ثم الخضوع لقوانين الدولة المستقبلة. لكن إذا انضمت بعثة خاصة إلى بعثة دبلوماسية دائمة أو قنصلية حسب المادة ٠٩ من١٩٦٩ ،فستصبح تمتع بنفس حصانات هذه الأخيرة.

البعثات الدبلوماسية لدى المنظمات الدولية:تعتبر المنظمات الدولية كامتداد للوحدات السياسية المستقلة (الدول) كتصور مكمل للتفاعلات الدولية الدبلوماسية السابقة، حيث جاء تنظيمها وفق اتفاقية العلاقات الدبلوماسية بين الدول والمنظمات الدولية سنة ١٩٧٥ الفروق، من منطلق التركيز على علاقة تفاعلية قائمة على ثلاثة أطراف وهم الدولة ،والدولة المستقبلة،والمنظمة الدولية رغم وجود بعض الفروق في الوظائف ، والحقوق ، و الواجبات،حيث جاء اتفاقية تكميلية من حيث المرجعية لمختلف الاتفاقيات الدبلوماسية السابقة١٩٦١ ، و١٩٦٣، و١٩٦٩.

يرتبط تكوين البعثة الدبلوماسية لدى المنظمات الدولية بطبيعة مخالفة نسبيا لما سبق،حيث حسب المادة ٠٧ في فقرتها ٧ و٨ لها صفة تمثيلية للدولة داخل المنظمة الدولية.وحسب المادة ٨٢ الفقرة ١ و٢ لا يشترط عنصر الاعتراف أو عدمه أو غياب قطع العلاقات الدبلوماسية والقنصلية بين المرسل أو المرسل إليه في تكوين بعثة دبلوماسية أو في إرسالها.

أما فيما يخص عنصر الرضا، فعكس المادة٢ من ١٩٦١، و٢ من ١٩٦٣ حول العلاقات الدبلوماسية والقنصلية والتي تؤكد على هذا العامل ،نلحظ أن في البعثات الدبلوماسية للمنظمات لا يشترط ذلك من قبل الدولة المستقبلة.

فيما يخص الأحكام المتعلقة بالتعيين فجاءت حسب المادة ١٣ بحرية في كيفية تعيينهم من خلال وجود دبلوماسيين ، وإداريين ، وعامليين ، إلا أن المادة ١٤ جاءت محددة لذلك من خلال التعيين يكون متناسب مع المهام والوظائف.حيث تعتبر البعثة الدبلوماسية ذات طبيعة تمثيلية ، وميزتها أنها دائمة أي لتعين لفترة معينة،أو لسبب معين أو موضوع معين ، بحيث تنتهي مهامها بإعلان الدولة الباعثة ذلك،أو علقت عضويتها ،أو سحبت عضويتها من المنظمة.

فيما يخص الواجبات كما هو الحال بالنسبة للاتفاقيات السابقة يعتبر مبدأ عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدولة المستقبلة أساس التعامل، من خلال احترام قوانينها كما جاء ذلك في المادة ٧٧ من اتفاقية ١٩٧٥.بالنسبة للحصانات حددتها المواد من ٢٠ إلى ٤١ ، والتي تؤكد على حصانة الدبلوماسي ،والمقر كما هو الحال للاتفاقيات السابقة.(لها نفس حصانات البعثة الدبلوماسية الدائمة والخاصة).

نستنتج مما سبق أن:

- مكانة المبعوث الدبلوماسي الدائم والمؤقت.
- مكانة و أهمية البعثة الدبلوماسية الدائمة والمؤقتة.
- هناك حركية مرتبطة بمفهوم الاتصال بين أشخاص النشاط الدبلوماسي ،وأهميتهم في توفير المعلومات.
- أن طبيعة العلاقة التفاعلية رباعية الأطراف من خلال المرسل، والمرسل إليه، والمنظمة الدولية، والقانون الدولي.
- يعتبر الفاعل في بلورة النشاط الدبلوماسي هو الفرد أو المؤسسة ،أما فيما يتعلق ببنية التفاعل فهي البيئة الداخلية والدولية، و ملامح التفاعل الامتثال للقواعد القانونية ،فيما يخص الهدف من التفاعل ذو طبيعة اتصالية.

أنماط النشاط الدبلوماسي وأنواعه: استنتجنا مما سبق أن الوظيفة الدبلوماسية قائمة على حلقة من التفاعل الاتصالي الدولي بين مجموعة من الفواعل الدولية ،حيث يستلزم ذلك تحديد لنمط ونوع النشاط الدبلوماسي.

يعتبر التنميط ف الدبلوماسية علم قائم بذاته متعلق بكيفية تحديد طبيعة العلاقة القائمة في تحليل النشاط الدبلوماسي من حيث الأطراف المشاركة فيه، فقد أختلف نمط النشاط الدبلوماسي باختلاف المؤسسات المنوطة بذلك النشاط، وباختلاف المرجعية الفكرية والمعرفية التي حددت تطور الدبلوماسية، والتي هي جزء من السياسة الخارجية وآلية من آليات تنفيذها ، نتيجة تأثير الكل والمتمثل في العلاقات الدولية والتي تحدد بتأثير كل من التصور المثالي ، والتصور الواقعي كمرجعية وأساس لهذا التطور.

تعتبر الدبلوماسية الثنائية من أقدم أشكال نشاط الدبلوماسي، تطورت تاريخيا في ظل التفاعلات الدولية التي عرفها العالم المنحصر في أوروبا كمركز للعالم.حيث كان الهدف منها تنظيم العلاقات بين دولتين، فظهر عامل محدد فيها و المتمثل في المبعوث الدبلوماسي.

كما تعتبر الدبلوماسية المتعددة الأطراف نمط أخر من النشاط الدبلوماسي، فكانت تظهر بشكل جلي في المؤتمرات الدولية، وفي المنظمات الدولية بحيث تعتبر شكل متطور من الدبلوماسية الدائمة.

بعد تطرقنا للنشاط الدبلوماسي وأنماطه، تظهر أنواع للدبلوماسية في أشكال مختلفة بهدف تحقيق مصلحة وتقوم على مجموعة من المستويات هي علاقات تفاعلية بين دولة ودولة، وبين دولة ودول، وبين دولة ومنظمة. في الداخل وفي الخارج، تظهر لنا هذه النشاطات في ظل أنواع والتي تحدد بعامل محدد والمتمثل في التحول من دبلوماسية لأخرى وفق أساب ، وأهداف مثل :

- الدبلوماسية الوقائية: يهدف هذا النوع من الدبلوماسية إلى تسوية النزاعات، وبناء لأشكال مختلفة من السلام والأمن الدوليين. فهي وسيلة تقوم على اختيار البدائل، والتي قد تكون دوافعها من نوع من أجل أو بسبب.
- الدبلوماسية الشعبية: يظهر هذا النوع من الدبلوماسية في مختلف التوجهات التي تتخذها الدولة اتجاه، رعاياها ،فعندما تمارسها في جوانب محدودة، وبوسائل محدودة فهي طبيعة ذات جزئية، وقد تكون ذات طبيعة كلية عندما تمارسها في شكل يومي من قبل كل المؤسسات.
- دبلوماسية الأزمات: يجدر التنويه أن إدارة الأزمات الدولية تختلف جذريا من حيث الطبيعة والأسلوب في مرحلة الانفراج الدولي والوفاق الدولي عن تلك في مرحلة ما بعد الحرب الباردة من خلال :

- تصور الأزمات من منظور عقائدي للمبادئ والقيم ، والمعتقدات،عكس المرحلة الدولية الراهنة والقائمة على انتصار النموذج الغربي الليبرالي للعصرنة.
- الإثارة الدعائية :قامت دبلوماسية الأزمات في مرحلة الحرب الباردة على أسلوب ، وإستراتيجية الإثارة الدعائية ،عكس المرحلة الدولية الراهنة القائمة على الترويج للنموذج الغربي للعصرنة والتحديث.
- استمرار التركيز على وسيلة التهديد في التفاوض من قبل الدول الكبرى اتجاه الدول الصغرى بما يصحبها من تضييق لدائرة الاختيارات المتاحة ، وتصعيب مهمة التفاوض الدبلوماسي.
- عكس مرحلة الحرب الباردة التي قامت على مبدأ شرعية الأمر الواقع، من خلال العمل على أن تكون تصرفات أي طرف من الكتلة الشرقية أو الكتلة الغربية مطابقة للشرعية الدولية،نلحظ أن التوجه الحالي في المرحلة الراهنة نحو تبني خيارات قائمة على التحالف من منظور إستراتيجي داخل نفس الكتلة الغربية.
- ضعف دور الأمم المتحدة ، وعمليات الاستقطاب أثناء الحرب الباردة في تحليل الأزمات الدولية ، رافقه حاليا بمحاولة تشجيع دور أكبر للأمم المتحدة من خلال تحالفات بين الدول بعيدا عن التصورات الإيديولوجية ، ومحاولة بناء سلام وآمن دوليين.

- تقوم المرحلة الدولية الراهنة على ضرورة إيجاد حلول للمشاكل الدولية المطروحة من خلال إقصاء لبعض التصورات والإستراتيجيات مثل الاقتناع باستحالة المواجهة النووية (مفهوم الرعب النووي)، والتراجع النهائي على تبني خيارات قائمة على سياسات وإستراتيجيات الحافة في إدارة الأزمات الدولية،وإعطاء أهمية للرأي العام العالمي،ومن ثم بلورة إستراتيجيات للتعاون والتنسيق .

- **الدبلوماسية الثقافية:** تعتبر نمط جديد ومتطور من النشاط الدبلوماسي، ساعد على ظهوره مجموعة من الاعتبارات يمكن تحديدها فيما يلي:

- الثورة التكنولوجيا والمعلوماتية ، والاتصالية والتي ساهمت في تقليص الفوارق النفسية والمذهبية والجغرافيا والتي فرقت بين الشعوب في الماضي.
- التعاون العلمي والتقني، والتكنولوجي والتبادل الثقافي.
- حسب كينيت تومبسون أن هذا النوع من الدبلوماسية يهدف إلى خلق انطباع إيجابي عن الأخر (مشروع مارشال في أوروبا ، واعتبار الولايات المتحدة الأمريكية هي المنقذ).
- الثورات الكبرى في العالم كانت تحمل شعارات ومثل ، وقيم أخلاقية (الثورة الفرنسية ، والثورة الروسية)
- أن أي نظام سياسي في العالم ومهما كانت توجهاته لا يمكنه التفاعل لوحده، ومن ثم تفاعله في المجتمع الدولي يقوم على توفر مستوى معين من الإدراك، والمعرفة بأهداف الدول الأخرى و بتطلعاتها.
- تقوم هذه الدبلوماسية على استعمال بعض الوسائل مثل إقامة شبكة من العلاقات القائمة على الجانب العلمي والتكنولوجي.
- بلورة نوع من الرأي العام العالمي والقائم على تبني بعض التصورات مثل حقوق الإنسان،ونبذ العدوان، ومناهضة الاستعمار، وإدانة الحرب،واحترام سلطات المنظمات الدولية.
- إسهام بعض المنظمات الدولية المتخصصة في الجانب التعليمي والثقافي مثل اليونسكو، والأليسكو (الدول العربية) في نشر هذا النوع من الدبلوماسية.

- **الدبلوماسية الاقتصادية:** برزت الدبلوماسية الاقتصادية كأداة هامة من أدوات التعامل الدولي في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية،حيث ظهرت كوسيلة تفوق تلك المتعلقة بالسلاح النووي كما ذهب إلى ذلك جون بايندر ، والتركيز على القوة الناعمة والقوى العظمى المدنية

- كما ذهب إلى ذلك جوزيف ناي. تقوم هذه الدبلوماسية على استعمال بعض الأدوات والتي يمكن تحديدها في :

- تشجيع وتنمية الروابط الاقتصادية والتجارية ، مع الحفاظ على الإجراءات الحمائية مثل الرسوم ، ونظام الحصص والضرائب الجمركية.
- فرض قيود على التحويلات الخارجية،مع تشجيع الاستثمار وتقديم مثلا منح وقروض أقل من السوق لخلق انطباع جيد للقارض تجاه الدولة المقرضة.(الولايات المتحدة الأمريكية ومشروع مارشال الموجه إلى أوروبا الغربية سنة ١٩٤٧.
- خلق شبكة من الروابط التجارية يجعل من الفواعل الدولية (الدول) تشعر بوجود مصلحة، ومن ثم تغليب التعاون على الصراع.
- استعمال الأداة الاقتصادية والمتمثلة في الحصار الاقتصادي كوسيلة ضغط عوض اللجوء إلى استعمال القوة. الولايات المتحدة مع تحول الصين إلى شيوعية، مع إيران حالياً.

- دبلوماسية التحالفات: يقوم التحالف الخارجي على أساس وجود دوافع ويمكن تحديدها فيما يلي:

- أن الاتجاه نحو التحالف الخارجي قد ينتج فقط عن الرغبة في تحقيق مكاسب ذات طبيعة قصوة من الظروف القائمة ، حيث طبيعة الموارد التي تمتلكها الدولة تحدد هذا النمط من الإستراتيجية بحيث الرغبة في تحقيق ذلك يكون وفق عامل الانتهازية السياسية، بحيث تعتبر القوة هي الدافع لعملية التحالف.
- أن التحالف يكون بهدف الردع أو الدفاع وحده،دون التحول إلى الاعتبارات السياسية أو الاقتصادية، من منطلق تقييم المزايا المحددة لانضمام إلى حلف دون أخر.
- قد يكون عامل التحالف كامن في طبيعة الأمن نفسها، في ظل وجود لدول كما كان حادث في السابق تحبذ العزلة.
- تلعب الخبرة التاريخية دور في التوجه نحو دبلوماسية التحالفات ، فإذا كانت هناك تجارب سابقة عن تحالفات تخلق انطباع جيد وتسهل من عملية التحالف والعكس.
- قد يكون سبب التحالف ذو طيعة داخلية، فالخوف من انهيار النظام السياسي الحاكم الداخلي يتجه هذا الأخير إلى التحالف من أجل الاستمرار والبقاء.

- لكن دبلوماسية التحالفات قد تؤثر عليها مجموعة من الاعتبارات مثل عد الاستقرار الداخلي لدولة حلف ، يؤثر على أداء الحلف.كما أن البيروقراطية التي تعني منها دولة حلف تجعل من اتصال بين الأطراف المشكلة له صعب. كمنا أن العبد العقائدي للأطراف المشكلة للحلف تأثير على أداءه كما هو الحال بالنسبة للنطاق الجغرافي ، والإمكانات الموضوعة تحت تصرف الحلف.
- قد تكون التحالفات بهدف تكاملي لكن قد يكون مساهم في تحقيق الأمن والسلم الدوليين ، وقد يكون سبب للنزاعات والحروب.
- الشعور بالتهديد قد يساعد على تماسك التحالف والعكس.(وجود خطر خارجي)
- قد يكون التحالف مستنزف للموارد الداخلية للدولة الطرف فيه.
- قد تكون التحالفات تقابلها تحالفات مضادة ومن ثم تكون سبب للتوتر والصراعات.

تفهم دراسة الدبلوماسية وفق تفاعل ثلاثة مقاربات (مفاهيمية، وتنظيمية،وغائية) ذو طبيعة تطورية من منطلق تحليل مركب وبنائي.

نستنتج أن مما سبق أن هناك مسؤوليات رئيسية للعمل الدبلوماسي:

- المسؤولية الأولى: حماية مصالح الدولة والدفاع عن حقوقها في الخارج، حيث هذه المسؤولية صعبة أثناء الأزمات ، أو في حال قطع العلاقات الدبلوماسية.
- المسؤولية الثانية: تكمن في تمثيل الدولة وعرض وجهات نظرها وشرح اتجاهاتها للدول الأجنبية.حيث يعتبر الدبلوماسي المصدر الرسمي الذي يرجع إليه للتعرف على اتجاهات ونوايا الدولة ، إذا كانت غير واضحة. كما يعتبر المصدر الرسمي للبيانات والمعلومات المتعلقة بسياسة حكوماته تجاه الدولة التي يمثلها فيها.
- المسؤولية الثالثة: تكمن في المتابعة وإعداد التقارير تضمن ملاحظته وتحليلاته وتوصياته التي تخص دولته في تعاملاتها مع الدول الأخرى.
- المسؤولية الرابعة: هي التفاوض.

الفصل الثاني : حاجة العلاقات العامة للدبلوماسية

١. فهم عملية الاتصال من الناحيتين النظرية والتطبيقية فالاتصال هو الوظيفة الأولى لرجال العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة والمقصود بالاتصال هنا الإعلام الصاعد من الجماهير إلى الإدارة عن طريق البحوث ، والرسائل الموجهة من المؤسسة إلى الجماهير بهدف كسب التأييد والتفاهم.
٢. معرفة الأساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها وهذا يتطلب فهم السلوك البشرى الذي يعتبر الموضوع الرئيسي للدراسات الاجتماعية والتفاهم.
٣. القدرة على التخطيط والتدريب على المهارات الإدارية والتنسيق مع الآخرين وهذا يتطلب توافر خلفية علمية في إدارة الأعمال لدى رجال العلاقات العامة .
٤. ضرورة رفع العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا ، فبرامج العلاقات العامة لا بد أن تكون متسقة مع سياسات المؤسسة ، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة والتي يجب أن تحدد من خلال بحوث العلاقات العامة.
٥. أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة أنشطة العلاقات العامة، وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمنظمة، وإحساسها بمسؤوليتها الاجتماعية ، والتزامها بالصدق فيما يصدر عنها من معلومات.
٦. ضرورة التعرف على التغذية الراجعة لأنشطة العلاقات العامة لتقويم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف والتغلب على المشكلات التي تتعامل معها.

وقد استخلص روبيسون من دراسة السابقة التعريف التالي :

"العلاقات العامة كمعلم اجتماعي وسلوكي تطبيقي هي تلك الوظيفة التي تتضمن:

١. قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها بالمنظمة.
٢. مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها، وقبول هذه الجماهير للمنتجات المنظمة وخططها وسياساتها والأفراد العاملين بها.
٣. تحقيق التوازن بين أهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بها.
٤. تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج لكسب رضا الجماهير وتفاهمها.

وهذا التعريف ـ في رأي ـ هو أكثر التعريفات دقة وشمولاً لوظائف العلاقات العامة ، كما أنه استند إلى أساس علمي يتمثل في الدراسة التحليلية التي قام بها صاحبة ولاشك انه استفاد من التعريفات السابقة ليحقق لتعريفة الوضوح والتكامل وأكد هذا التعريف على مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة في تحقيق التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها ويتضح ذلك من قولة ((مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياساتها والأفراد العاملين بها)).

أهداف العلاقات العامة(١) :

و يمكن تلخيص تلك الأهداف في الآتي : (إمام ،١٩٧٦،ص٨٨) :

١- تهدف العلاقات العامة إلى توعية الجماهير بالأهداف العامل للدولة، وتعليم الجمهور عن السياسة العامة، ومسؤوليته في تنفيذها. كما تهدف المنظمات إلى التوعية بأهدافها، وأسلوب وعمل ونوع نشاطها وخططها للجماهير . كما تسهل التنسيق بين مجهودات الأفراد، فعندما يعرف كل شخص في المجموعة الأهداف المطلوب الوصول إليها، فإنهم يعملون متعاونين في الوصول إليها.

وتُعد الأهداف مقياس للتقويم و الرقابة، طالما إنها تحدد المطلوب عمله. و تؤدي أيضا إلى عمليات تعديل استراتيجيات المنظمة، وهكذا فإن انعدام الهدف أو عدم وضوحه و تحديده يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تفشل كثيراً من الجهود في هذا المجال. ومن هذه الأهداف ما يأتي :

أ- أن تكون الشركة رائدة في صناعة ما في بعض الأسواق الممتازة.

ب- أن تجعل المستهلك يشعر برضا مستمر و متزايد في الأسواق الحالية والجديدة.

ت- أن تنتج ربحاً مناسبا، بحيث تستطيع أن تدفع عائداً معقولاً لحملة الأسهم، وان توفر الموارد اللازمة للتوسع واستقرار الشركة في المستقبل.

ث- أن تعتبر الشركة أو المنظمة عنصراً إيجابياً وصالحاً في المجتمع الذي تعمل فيه، وتزيد إحساسها بالمسئولية الاجتماعية تجاه الجماهير المختلفة، والمجتمع بصفة عامة.

ج- تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة وتدعيم صورتها الذهنية.

٢- تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات طيبة، وزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق والانسجام بين المنظمة والجماهير، سواء كان هذا (الجهور داخلياً) كالعاملين بالمنظمة حتى يشعرون بالرضا والارتياح، وترتفع الروح المعنوية بينهم، فيرتفع إنتاجهم، وينمو إحساسهم بالانتماء، ويتأتى ذلك عن طريق تنفيذ برنامج كبير للتثقيف والإرشاد، وآخر للتدريب على الأعمال الجديدة، وتحسين ظروف العمل، ووضع نظام عادل منصف مناسب للتعويض، والتثبت من أن الأجور وغيرها من مزايا العمل، تتناسب مع متوسط الأجور الصناعية أو تفوقها، وإفهامهم حقيقة ما يدور حولهم، وتعرفهم لماذا يجلس هذا الموظف في مكتب فخم بينما يجلس آخر في مكتب اقل فخامة. ولماذا يرتدي العمال هذا النوع من الملابس دون غيره .وعموما فان العمال ينبغي أن يتمتعوا بظروف عمل صحية ووسائل للراحة، ولابد من أن تحترم آرائهم ومقترحاتهم. والوصول إلى الجمهور الداخلي ليس أمراً صعبا، حيث إن علاقات العمل توفر اتصالاً يومياً، بالإضافة إلى تشجيع الأنشطة الثقافية والاجتماعية والصلات والأنشطة الرياضية، وحل للمشكلات الخاصة بالعاملين، ويبدأ هذا الاتصال من الإدارة العليا. ويمكن أن يكون الاتصال على كافة المستويات الإدارية في المنظمات الكبيرة والصغيرة، على السواء، ويتمثل (الجمهور الخارجي) في اتحادات العمال والمستهلكين والموردين والموزعين، والبنوك ومنافذ البيع والتصريف، وكذلك أفراد المجتمع حيث من الممكن إقامة المستشفيات و المدارس و المساجد. و يمتد التوافق إلى علاقاتها بالمنظمات الأخرى، حتى تعتمد العلاقات بين المنظمات على المنافسة الشريفة، و عدم هدم جهود المنظمات الأخرى، و تؤدي برامج العلاقات العامة دوراً كبيراً في التوفيق بين الميول المتباينة للأفراد والجماعات، وتعمل على تعديل الاتجاهات السلبية لدى الجماهير إلى اتجاهات إيجابية بناءة، كما أنها تنقل أفكار و آراء الجماهير و اتجاهاتها نحو المنظمة إلى الإدارة، و تقوم بنصحها و إرشادها حتى تتمكن من تعديل سياسة المنظمة و خططها بما يتناسب مع ما تتوقعه الجماهير من هذه المنظمة. و يمتد التوافق و الانسجام الذي تسعى إليه العلاقات العامة إلى علاقتها مع أجهزة الإعلام.

٣ - تسعى العلاقات العامة إلى القيام بالأعمال المتنوعة التي تقوم بها الإدارات الأخرى ومساعدتها .فهي تقوم مثلا بمساعدة إدارة العلاقات الصناعية باجتذاب الممتازين من الموظفين و العمال. وهي تشجع الاتصال بين المستويات العليا في الإدارة والمستويات الدنيا، وبالعكس. وهي تساعد إدارة المبيعات في ترويج منتجات المنظمة، سواء المنتجات الحالية أو الجديدة .

٤ - تهدف العلاقات العامة إلى رفع الكفاية الإنتاجية بتوفير العامل المادي والمعنوي، وزيادة الفوائد التي تعود على أصحاب الشركة وعمالها ومستهلكي منتجاتها والجماعات التي تعمل فيها، وذلك عن طريق وضع برنامج لتحسين المصانع والمنتجات، والاستغناء عن الآلات البالية وتنفيذ برنامج لتركيب احدث أنواع الآلات، وكذلك العمل على إنتاج السلع الجديدة في اقرب موعد يتناسب مع الانتهاء من الاختبارات اللازمة، وإعادة تنظيم الأعمال المكتبية، و زيادة منافذ التوزيع.

٥ - تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات ودية مع المساهمين، وهؤلاء ينحصر اهتمامهم في تأمين استثماراتهم والوقوف على أحدث تطورات الإنتاج والمشروعات التوسعية والأسواق الجديدة، ومن ثم ينبغي إحاطتهم علماً بجميع خطط الشركة ومشروعاتها، مع تعليلها وتبيان ما ينتظر أن يعود عليهم من منفعة، من حيث ضمان أموالهم المستثمرة، ومن حيث فائدة كافية لرأس المال.

٦ ـ تهتم العلاقات العامة بتلقي رغبات الموزعين وملاحظاتهم ومقترحاتهم خاصة فيما يتعلق بطريقة التعبئة أو التغليف أو الوزن أو طريقة التشكيل والعرض، والموزعون هم حلقة الاتصال بين المؤسسة والعميل، وهم كل من يتعامل مع السلعة، من وقت خروجها من المصنع إلى أن تصل إلى يد المستهلك .وكثيراً ما كانت قراراتهم واتجاهاتهم ذات اثر حاسم في مستقبل المؤسسة الصناعية، ومن ثم يقع على عاتقهم كسب ونجاح المؤسسة أو فشلها، ولهذا تحرص العلاقات العامة على تهيئة أساليب الاتصال المباشر بينهم وبين المؤسسة.

٧ـ تهتم العلاقات العامة بإنشاء الصلات الطيبة بين المستهلكين والمؤسسة، وذلك لأن الترويج للمؤسسة يؤدي إلى الترويج للسلع . ولاشك أن المستهلك هو سيد السوق، فمن اجل المستهلك تنتج السلع، وبفضل المستهلك تدور عجلة الإنتاج، وبتشجيع المستهلك وإقباله على السلعة يعيش المنتج، ومن ثم لابد من الاستجابة إلى رغباته، فهو قوة رئيسية تؤثر في نجاح الشركات أو فشلها.

٨ ـ تهدف العلاقات العامة إلى تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين، ومساعدتهم على تحمل المسؤولية في رسم السياسة العامة للمنظمة، وحل مشاكلها.

أهداف أخرى للعلاقات العامة تتمثل :

إن الهدف الأساسي الذي تدور حوله كافة أنشطة العلاقات العامة هو: تكوين صورة طيبة ومحببة للمنشأة لدى الجمهور.

وإذا أردنا مزيداً من التفصيل بخصوص الأهداف الأخرى فإنه يمكن تحديد أهم تلك الأهداف فيما يلي[١]:

1. **بناء اسم وسمعة وشهرة طيبة للمنشأة عند الجماهير التي تتعامل مع المنشأة.**
2. **ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المنشأة وذلك لسعي أكبر الكفاءات من أجل الالتحاق بالمنشأة إذا ما اشتهرت تلك المنشأة بسمعة جيدة.**
3. **مساعدة إدارة البيع على زيادة مبيعات المنشأة أو تحسين خدماتها للجمهور ودعم سمعتها.**
4. **الحصول على رضا المجتمع واعتراف الرأي العام وكسب تأييده ومحاولة جعل جمهور المنشأة متفهما لخططها وسياساتها وخلق الانطباع المناسب والجيد عن المنشأة لدى ذلك الجمهور.**
5. **تقدم النصح للمنشأة عند تحديد سياساتها حتى تراعي فيها اتجاهات الرأي العام بين الجماهير المتصلة بالمنشأة والاستعانة في ذلك بالمعلومات المرتدة من كتل الجماهير في توقع مستوى نجاح تلك السياسات.**
6. **استخدام الأساليب العلمية المتطورة في مجال العلاقات العامة وتطبيقها. مثل عمل الاستقصاءات وإتباع أسلوب المعاينة لاستقراء آراء جمهور المنشأة وتطبيق بحوث الرأي العام، وذلك بغرض المساعدة على تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة.**
7. **مواجهة الأزمات أو الطوارئ التي قد تتعرض لها الإدارة والمنشأة ومساعدتها على تجاوز تلك المواقف والأزمات بأقل خسارة ممكنة.**

ويتمثل دور العلاقات العامة في مثل هذه الظروف في التنبؤ المبكر بهذه الأزمات وذلك من خلال التحليل المستمر لاتجاهات الرأي العام ومن ثم معرفة تطور أي أزمة وحجم تلك الأزمة ومعرفة البدائل المختلفة لحل تلك الأزمة وعرضها على إدارة المنشأة وإقناعها بالمعلومات الواردة لها عن الرأي العام. والتنبؤ برد فعل أفراد الجمهور في ظل كل البدائل المطروحة على الإدارة كحل للموقف أو الأزمة الطارئة[٢].

---

[١] زكي رايت غوشه (١٩٨٤) – العلاقات العامة في الإدارة العامة في الإدارة المعاصرة، الجامعة الأردنية، - الأردن.

[٢] . د. علي عجوة الأسس العلمية للعلاقات العامة، القاهرة : عالم الكتب ١٩٧٨م.

وأهم من ذلك فإن خبرة المشتغلين بالعلاقات العامة قد تمكنهم من تحقيق هدف أكثر بعدا وسط ظروف الأزمة وهو تحويل الأزمة إلى فرصة لدعم مركز المنشأة وسمعتها وليس مجرد تجاوز الأزمة.

المبادئ الأساسية للعلاقات العامة :

إن الأساس السليم للعلاقات العامة هو الشرح والإفضاء وتوخي الصدق والأمانة في كل ما يصدر عن المنشأة أو الهيئة.

ونورد فيما يلي المبادئ الأساسية التي نرى أن يسترشد بها المشتغلون بالعلاقات العامة في المجال العلمي:

١- العلاقات العامة تبدأ من داخل المنشأة:

من المبادئ المقررة أن العلاقات العامة الجيدة يجب أن تبدأ من داخل المنشأة، أي أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المنشأة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها، من غير الممكن أن تبدأ المنشأة بتحسين علاقتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولا خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المنشأة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المنشأة وجمهورها الخارجي[٣].

٢- مراعاة الصدق والأمانة عند ممارسة أنشطتها:

يجب أن تتسم أعمال المنشأة بالصدق والأمانة، وأن تمارس العدل والإنصاف في جميع تصرفاتها، ويجب أيضاً أن تنسق أعمال المنشأة مع أقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي، فالحقيقة خير إعلان للمنشأة وعامل أساسي في بناء شخصيتها.

٣- إتباع سياسة الإفضاء (المصارحة):

الأساس السليم للعلاقات العامة هو الإفضاء وليس إخفاء الحقائق ولو دققنا النظر في أعمال المنشأة لوجدنا أنه ليس هناك ثمة ما يستدعي إخفاء شيء عن أفراد المنشأة والجمهور بصفة عامة فيما عدا الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج، وسياسة الإفضاء كفيلة بأن تقضي على الشائعات الضارة وأن تولد الثقة في الجماهير.

٤- إتباع سياسة البحث العلمي:

من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة إتباع سياسة البحث العلمي في حل أي مشكلة من مشكلاتها، فطريقة البحث العلمي طريقة مبنية على المنطق وتحاول الوصول إلى مبادئ عامة عن طريق التحليل الدقيق البعيد عن كل تحيز.

---

[٣] محمود محمد الجوهري، العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٦٨م.

٥- مساهمة المنشأة في رفاهية المجتمع:

لما كان المجتمع يعطي المشروع موطناً لنشاطه، كان لزاماً على الإدارة أن تعمل على أن يكون هذا المشروع عضواً نافعاً في المجتمع يعمل على تقدم أفراده ورفاهيتهم. وقد كان الرأي السائد في الماضي أن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي لصاحبه، ولكن تغيرت هذه النظرة في معظم المجتمعات في الوقت الحاضر، فالمشروع الناجح في النهاية هو الذي يعتمد على تأييد الجمهور داخل المنشأة وخارجها.

٦- نشر الوعي الاقتصادي بين الجمهور:

أصبح على عاتق المشتغلين بالعلاقات العامة اليوم شرح النظام الاقتصادي للدولة والسياسة التي تسير عليها الحكومة وشرح النظام وفوائده وما يعود على المجتمع وعلى كل فرد فيه من منافع، وتوجيه الرأي العام إلى أحسن السبل للتعاون مع السياسة العامة بغية كسب ثقته وتأييده.

وعلى المشتغلين بالعلاقات العامة القيام بنصيبهم في هذا الصدد، وليست هذه بمهمة سهلة إنما تحتاج إلى صبر لكي تحقق الثمرة المرجوة منها.

٧- كسب ثقة الجمهور:

لا يمكن أن تدوم أي منشأة طويلاً دون أن تتمتع بثقة الجمهور. وعندما نقول الجمهور فإننا نعني جمهور المنشأة الداخلي والخارجي، فجمهورها الداخلي هو دعامتها الأولى وما لم تشبع حاجاتها المادية والمعنوية من الأعمال التي تؤديها تأثر الإنتاج وتأثرت أيضا العلاقات العامة بين المنشأة والجمهور الخارجي.

٨- تعاون المؤسسات بعضها مع بعض:

من المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح، ومن ثم وجب على الهيئات والمنشئات على اختلاف أنواعها أن تتعاون بعضها مع بعض في محيط العلاقات العامة ولابد من تنظيم الاتصال بين الهيئات بعضها وبعض عن طريق الغرف التجارية أو الاتحادات المهنية أو الهيئات العلمية للاتفاق على الخطوط العريقة لبرامج العلاقات العامة[٤]

[٤] ديفيد فن، العلاقات العامة والإدارة، ترجمة شفيق أسعد فريد، القاهرة، دار الكرنك، ١٩٧٥م.

ومن وظائف العلاقات العامة الأخرى :

١- تقديم النصح للإدارة:

تقوم العلاقات العامة بقياس وتقييم وتفسير اتجاهات الرأي العام بين الجماهير في داخل وخارج المنشأة لمد الإدارة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام للاعتماد عليها في رسم سياسة المنشأة، كما أن واجب العلاقات العامة تقديم النصح والإرشاد إلى الإدارة في مختلف المجالات التي تخدم بناء العلاقات الطيبة مع النزلاء على أساس من البحث القائم على المنهج العلمي.

والحقيقة أن العلاقات العامة تمثل ضمير المنشأة حيث يستشعر اتجاهات الرأي العام نحو كل قرار تصدره المنشأة باستخدام مختلف الأساليب ومنها الاستقصاءات بين الجماهير سواء بالمقابلة الشخصية أو بالبريد أو تحليل الشكاوي المقدمة منهم واقتراحهم ومتابعة ما ينشر في وسائل الاتصال المختلفة.

٢- التخطيط:

تقوم العلاقات العامة بوضع الأهداف ورسم سياسة المنشأة الخاصة وتعريف الجمهور بالمنشأة ومجهوداتها وسياستها بلغة سهلة حتى يقبل الجمهور عليها ويتعاون معها وتهيئة جو صالح بين العاملين وبعضهم البعض. ووضع السياسات التي تكفل حماية المنشأة من أي هجوم قد يقع عليها نتيجة أخبار كاذبة أو غير صحيحة.

٣- الاتصال:

تقوم العلاقات العامة بالاتصال المستمر بجماهيرها للتعريف بالمنشأة وسياستها لتهيئة الجو الصالح بين المنشأة والعاملين وكذا بين العاملين بعضهم لبعض كذلك الاتصال بالأفراد والهيئات الخارجية بوسائل الاتصال والرد على استفساراتهم وتزويدهم بجميع الوثائق لاكتساب تعاونهم.

٤- الإدارة والإنتاج:

تقوم العلاقات العامة بتقديم المساعدات لسائر الأجهزة الموجودة في المنشأة في أداء وظائفها المتصلة بالجماهير فهي تسهل عرض الحقائق الخاصة بالقضايا والتي تهم الرأي العام كما تساعد المنشأة في إعداد البرامج ونشر المعلومات بقصد دعوة الجماهير إلى التعاون معها، ولذلك تقوم بالأعمال المتعلقة بالإعلام والنشر إلى جانب الاتصالات الصحفية وعقد الندوات والمؤتمرات وإنتاج الأفلام والمعارض وذلك لجذب الاهتمام بالمنشأة وتكثيف الصلات الشخصية بين الجهات العامة في مجال نشاط المنشأة.

فوائد العلاقات العامة :

ترتكز العلاقات العامة على مجموعة من الأسس والمبادئ أهمها :

- **الاهتمام بالجمهور الداخلي للمؤسسة :**

ويقصد بالجمهور الداخلي جميع موظفي المؤسسة . وتنبع أهمية العناية بهيئة الموظفين من منطلق أنهم القائمون بالعملية الإنتاجية ، سواء أكان الإنتاج سلعة أم تقديم خدمة . وبرضاهم في عملهم مع المؤسسة فإنهم يعكسون عملهم وكذلك أحاديثهم عنها في علاقاتهم الشخصية . وعلى العكس من ذلك فان العاملين في المؤسسة المتذمرين الساخطين بإمكانهم هدم برامج العلاقات العامة من أساسها بتصرفاتهم وأقوالهم التي يمكن أن تترك أسوأ الآثار لدى الناس من حولهم .

وتحقيق السعادة ورضا العاملين يتحقق عن طريق إتباع المؤسسة سياسات عادلة للتوظف والترفيع والتدريب والتنقلات والإجازات وغيرها ، كما أن على المؤسسة أن تهتم بتوفير ظروف عمل مرضية وضمان منتسبيها في حالة المرض والعجز لمنحهم الاستقرار في عملهم لما لذلك أثر كبير في رضا العاملين وزيادة ثقتهم في المؤسسة مما يجذب الجمهور الخارجي أو الجماهير للتعامل معها والاهتمام بهذه المؤسسة وأنشطتها .

- **الالتزام والتقيد بمبادئ الأخلاق السليمة :**

تدعو فلسفة العلاقات العامة المؤسسة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق كالنزاهة والصدق والعدالة ، وهكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة (بالأفعال وليس بالأقوال فقط).

فالعلاقات العامة لها جانبين ، السلوك الأخلاقي والإعلامي .

فالسلوك الأخلاقي يتمثل في الالتزام بالمثل والأخلاق السامية في تجنب المؤسسة كل ما يشين سمعتها ، والعمل على أن يعكس جميع موظفيها ذلك أيضاً في معاملاتهم مع الجمهور وفي حياتهم الخاصة .

أما الجانب الإعلامي في استخدام كافة وسائل الإعلام والاتصال لتوضيح وتفسير نشاط المؤسسة وتحليل رد فعل الجماهير نحوها .

- **كسب ثقة الجمهور :**

تقدم العلاقات العامة في أي مؤسسة على دعم جمهورها ، ويتوقف نجاحها على مدى قدرتها على كسب ثقة الجمهور وضمان دعمه لخططها ومشاريعها وفي المقابل لا تستطيع أي مؤسسة الاستمرار في الغش إذا وجدت في مجتمع يكن لها العداء.

ومن الضروري بالنسبة للعديد من المؤسسات عملية توظيف الأشخاص القادرين على التفاعل مع الجماهير بحيث يتمكن العاملون في أدارة العلاقات العامة من إقناع الجمهور المباشر الذي يتفاعل مع مؤسستهم على البقاء متعاملا معها ، أو من توسيع رقعة تعاونه معها .

ويتم كسب ثقة الجمهور كذلك برفع مستوى الجودة في خدمات المؤسسة أو في السلعة التي تنتجها وباستمرار بغض النظر عن تخصصها ، بحيث أن ذلك يساهم في تقوية مركز من يعمل في العلاقات العامة ، لأن المتعامل أو المراجع يرغب في مشاهدة الخدمة الجيدة ، ويلمس الارتقاء في مستوى الإنتاج للسلعة وإذا لم يلتمس ذلك فانه لا يثق بما تروج له إدارة العلاقات العامة .

- الشعور بالمسؤولية الاجتماعية :

تؤمن العلاقات العامة بأن المؤسسة تستمد أسباب وجودها ونجاحها من المجتمع حولها ، لذلك تقع عليها مسؤولية المساهمة في رفاهية ذلك المجتمع وتنهض المؤسسة بمسئوليتها – وتكمن هذه المسؤولية نحو تقدم المجتمع عن طريق المساهمة في تنمية المجتمع المحلي ، اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً – فبذلك تكون خدمة المجتمع هدفاً أساسياً لها وتقديم المصلحة العامة على مصالحها الخاصة .

خدمة المجتمع تتحقق في طريقة أداء المؤسسة لأعمالها من تقديم الخدمة أو السلعة بشكل أفضل ، بل على أفضل مستوى ممكن ، وطبعاً بما يتلاءم مع حاجات ورغبات وأذواق جمهورها . وكذلك عليها رفع المستوى الحياتي لأفراد المجتمع كتقديم المنح والإعانات والقيام بالدراسات والأبحاث لمعالجة مشاكل المجتمع ، وكذلك عليها تثقيف المجتمع بصورة عامة ولا يقتصر فقط التعريف بالمؤسسة وكسب تأييده لها .

- احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام :

إن العلاقات العامة تقوم على احترام رأي الفرد والاعتراف الكامل بحق الأفراد في التعبير عن آرائهم . كما أنها تسعى لتوفير الإمكانيات الفنية وتهيئة الشروط الملائمة لعرض الآراء المختلفة والمناقشة الحرة التي تؤدي إلى تكوين رأي عام . إن أحد الأهداف الرئيسية لنشاط العلاقات العامة هو جعل المؤسسة تعمل وفقا لرغبات جماهيرها . وهي لا تنتظر أن تأتيها تلك الرغبات وحاجاتهم حتى تستطيع المؤسسة أن ترسم السياسات التي ستتبعها كاستجابة لمتطلبات جمهورها .

- الابتعاد عن التكتم وإتباع سياسة كشف المعلومات للجمهور :

لقد كان التمسك بالسرية وحجب المعلومات هو أسلوب الإدارة التقليدية في القرن الماضي . أما الإدارة الحديثة فإنها تعتبر المؤسسة كالبيت المصنوع من الزجاج الذي يكشف عما بداخله لكل ناظر .

فالمؤسسة العصرية تعمل في النور ولا تخفي أي معلومات عن نشاطها إلا الأسرار المتعلقة بالإنتاج . مع أن ذلك لم يعد مستحيلا مع وجود الأقمار الصناعية وقدرتها على كشف الكثير من الأمور الموجودة على سطع الأرض بدقة وكأنها تبعد بضعة أقدام عنها .

والصراحة بحد ذاتها تحمل على الثقة في المؤسسة بينما يدعو التكتم إلى إثارة الريبة والشك من حول المؤسسة . وهذا طبعا يطابق ما جاء في لائحة حقوق الإنسان ومعظم دساتير الدول الديمقراطية وهو حق الفرد في الحصول على المعلومات .

- إتباع الأسلوب العلمي :

ويعني هذا المبدأ تثبيت أسس العلاقات العامة كعلم وكمهنة والتزامها بالأساليب العلمية في ممارسة نشاطها .

التخطيط في العلاقات العامة:

التخطيط هو عملية التفكير المنطقي المنظم لتحليل الإمكانات المادية، والبشرية والمعنوية وتنظيمها بأفضل أسلوب يحقق الأهداف المرسومة .

وتتطلب هذه العملية الاستفادة من الدراسات السابقة ، وضرورة توفير الأموال لتغطية النفقات ، وضرورة توقيت الخطة في الوقت المناسب

وتكمن (أهمية التخطيط) بالنسبة للعلاقات العامة في تنفيذ برامج كاملة توجه لانجاز أهداف محددة ، وكسب ودعم وتأييد الإدارة العليا للمؤسسة ، كما أن التخطيط يضع المؤسسة على الجانب الايجابي بدلاً من الجانب الدفاعي ، ويؤهلها لاختيار الموضوعات الجيدة في الأوقات المناسبة واستخدام الأساليب الفاعلة ، وتستطيع المؤسسة بالتخطيط أن تستخدم أفضل أساليب ووسائل الاتصال ، ويعتبر التخطيط من أساسيات العلاقات ففيه يمكن تحديد الانجازات وقياس النتائج .

وتتضمن خطة العلاقات العامة أربعة أجزاء هي السبب ، الهدف ، الوسائل الملائمة لتحقيقها ، والتكلفة .

أنواع التخطيط :

يقسم خبراء العلاقات العامة التخطيط إلى أنواع :

١- تخطيط حسب الهدف المراد تحقيقه إلى نوعين :

- تخطيط وقائي (Proactive Planning)، وهو مبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة ويستهدف غايات بعيدة تدور في محيط أقامة علاقات دورية بين المؤسسة وجماهيرها وقد تكون طويلة المدى أو قصيرة المدى ، ولقد اهتم بهذا النوع بالنصف الثاني من هذا القرن .
- التخطيط العلاجي (Reactive Planning) ، ويستخدم لمواجهة الأزمات والكوارث والحالات المستعجلة ويتطلب السرعة والحزم .

٢- وهناك تقسيم آخر هو :

أ- الخطط الإستراتيجية (Strategic plans) ، وهي طويلة المدى وتتعامل مع أهداف المؤسسة وتطوير سياسة عامة للوصول إليها .

ب- الخطة التكتيكية : (Tactical plans) ، وتتعلق بطرق محددة لهذه الأهداف .

٣- ووجد أيضا تقسيم آخر لنوع الخطط وهو :

أ- الخطة وحيدة الهدف (One –time plans) وتستخدم لانجاز هدف أو مهمة معينة ولا تستخدم الوظائف المتقدمة .

متطلبات التخطيط:

يحتاج القائم بالتخطيط إلى ما يلي :

١. نظرة إلى الماضي وتعمقه إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء.
٢. نظرة للظروف المحيطة والبيئة الحالية .
٣. نظرة مستقبلية .
٤. أن تكون الخطة واقعية وقابلة للتنفيذ وأن تحصل على دعم الإدارة العليا .

خطوات التخطيط:

معوقات التخطيط :

يرى خبراء العلاقات العامة أن للتخطيط معوقات تحد من الخطط أو القيام به ، من هذه المعوقات :

١. الوقت الكافي لتنفيذ الخطة ، إذ كلما أعطيت الخطة الوقت الكافي فان فرصة نجاحها تكون أكثر .
٢. عدم الثقة والخوف من الفشل إذ لابد أن يتوفر للقائمين بهذه الوظيفة الثقة والأمل بالنجاح .

٣. الروتين ومقاومة التغيير .
٤. الفشل في فهم البيئة المحيطة ، خاصة وأن في البيئة عناصر من الصعب السيطرة عليها وصعبة التنبؤ بها .
٥. الافتقار إلى المال الكافي لتغطية نفقات الخطة .
٦. الافتقار إلى الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على التخطيط .
٧. غموض أهداف المؤسسة ويزيد من صعوبة عملية التخطيط واستبعاد رجل العلاقات العامة في بداية الخطة .

إستراتيجية العلاقات العامة:

- إستراتيجية التوقيت:

إن لكل ميدان إستراتيجية خاصة به، وتتفق مع طبيعته، فإذا كانت العلاقات العامة تسعى إلى كسب ثقة الجمهور إلى جانب شخصية معروفة تسعى إلى الفوز في الانتخابات، فإن نشاطاً كهذا يحتاج إلى إستراتيجية مركزة، تستعمل خلال كافة وسائل الإعلام في آن واحد، وهو نشاط أشبه ما يكون بالهجوم في ميدان القتال، لأن عامل الوقت مهم للغاية. فجوهر الخطة هنا هو السرعة الخاطفة. واهم ما في الخطة هو عرض آراء تلك الشخصية، وأفكارها خلال فترة قصيرة من الزمن، تعقبها عملية الانتخابات

ولكن هل تفيد إستراتيجية الهجوم الخاطف بالنسبة لجامعة، أو مؤسسة ثقافية تريد أن تحوز على ثقة الرأي العام، وعطفه، وتأييده، واحترامه ؟

بالطبع لا، ذلك أن عملية كسب الثقة، والعطف، والتأييد والاحترام عملية بطيئة تحتاج إلى نشاط مستمر، مقترن بالصبر.

إن لكل مجال خطة خاصة به تناسبه، ولا تناسب غيره. ولكل مجال إستراتيجية تبين أساليب العمل، ويتم على ضوئها دراسة الظروف، واختيار الوقت المناسب للحملة الإعلامية. ويفضل لشن مثل هذه الحملة اختيار المواسم التي يلتقي فيها أكبر عدد ممكن من الناس. فتنجح الحملة بصورة أفضل مما لو قام بها جهاز العلاقات العامة في وقت غير مناسب.

وتأمل أثر نشر إعلان لزعيم سياسي في يوم جمعة مثلاً. فهل يتمتع بنفس التأثير لو نشر في يوم آخر ؟ لا شك في أن إعلاناً كهذا سيكون له مكانة مهمة في وسائل الإعلام المكتوبة على وجه الخصوص في اليوم التالي، وذلك، لأن الأخبار تكون قليلة في يوم الجمعة، نظراً لكونه إجازة رسمية.

- **إستراتيجية التريث:**

هذا ويتبع بعض المؤسسات إستراتيجية التريث وعدم التورط في العمل، أو الرد، خشية أن يكون المصدر (صحيفة مثلاً) يستهدف توريط المؤسسة بحيث يدفعها إلى معركة لا يستفيد منها أحد غيره. ومن ثمّ فإن على المؤسسة أن تكون حذرة بأقوالها، وأفعالها، حتى لا يساء فهمها. فقد يكون المرء مخلصاً في موقفه من العمال مثلاً، ولكنه لا يحسن اختيار الألفاظ المناسبة عند مخاطبتهم. عندئذ لا يفيد إخلاصه بشيء. لذلك يراعي خبير العلاقات العامة أن تكون الرسائل التي يوجهها إلى العمال أو غيرهم مشبعة بروح الود الصادق.

- **إستراتيجية المشاركة:**

وتعني إلزام المؤسسة نفسها بمراعاة رغبات جماهيرها، واتجاهاتهم، والإصغاء إلى اقتراحاتهم، وتشجيعهم على تقديمها في أي وقت من الأوقات. والهدف من ذلك الاستفادة من هذه الاقتراحات، وجعل الجمهور الداخلي يشعر بأنه يشترك فعلياً في إدارة المؤسسة، وبذلك ترتفع الروح المعنوية ويسود التفاهم، والتعاون بين الجميع.

وإلى جانب ذلك كله تمنح المؤسسة أصحاب الاقتراحات الجيدة جوائز مالية وأدبية.

- **إستراتيجية ملتقى الطرق:**

والمقصود بها قيام خبراء العلاقات العامة بانتهاز فرص حلول الموسم، والمناسبات التي يلتقي فيها أكبر عدد من ممكن من الناس لعرض نشاطهم. كما أنهم يختارون لهذا النشاط أماكن معينة كوسط المصنع، أو النادي أو قاعة سينما، حيث يجتمع أكبر عدد ممكن من الأفراد، بغية أن يؤدي هذا النشاط إلى نجاح إعلامي سريع، وعلى نطاق واسع.

- **إستراتيجية الاختفاء:**

وتعني أن يقوم خبير العلاقات العامة بكل شيء دون أن يظهر بنفسه على مسرح الأحداث. ويرى الدكتور إبراهيم إمام أن العلاقة العامة الحديثة تقوم على الإيمان بأن العلاقات العامة وحدها لا يمكن أن تقوم بواجبها إلا من خلال نشاط الأفراد والهيئات، فالخبراء يوجهون، وينصحون، ويشجعون من وراء الستار، أما الذين يعملون فهم أعضاء مجلس الإدارة مثلاً حين يدلون ببيانات، أو يفتتحون المعارض والحفلات، أو الباعة الذين يجيدون فن البيع، أو العمال الذين يشكرون المؤسسة، ويثنون على أعمالها .

ما هي العلاقات العامة ؟ :

العلاقات العامة كمعنى لغوي تنقسم إلى كلمتين الأولى "علاقات" والثانية "عامة" ، فالأولى لغويا تشير إلى كل ما يتعلق بارتباط بين شيئين أو جانبين اثنين، وللعلاقات جانب مهم وكبير في حياة البشر إذ لا يستطيع الإنسان أن يعيش بدون بناء جسور للتواصل مع الآخرين أو حتى مع الأشياء من حوله بدون فهم طبيعة العلاقات، التي تتكون وتنبني بشكل فطري وطبيعي بدون أي تكلف .

وأما الكلمة الثانية "عامة" فهي تشير إلى عدم التخصيص والشمولية لكل جوانب التواصل والبناء والتعاون بين طرفي العلاقة .

وأما عن مصطلح العلاقات العامة والمفهوم الاصطلاحي له فقد قام عدد كبير من العلماء وعدد كبير من المؤسسات بطرح تعاريف ومفاهيم للعلاقات العامة عديدة وكثيرة اشتملت على جوانب العلاقات العامة كلها وفيما يلي نورد بعض هذه التعاريف التي تضع القارئ في صورة العلاقات العامة ومفاهيمها :

في قاموس أكسفورد تعرف العلاقات العامة على أنها هي الفن القائم على أسس علمية لبحث انسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع.

فيما كان تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة لهذا المصطلح بأنه وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها وان تكيف معه بقد الإمكان سياستها وتصرفاتها وأن تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة.

مفهوم إدارة الأزمة :

الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، أو الجماعة ، أو المنظمة، أو المجتمع، وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير ، وهي حالة توتر، ونقطة تحول، تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة - سلبية كانت أم إيجابية - تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة وتمثل الأزمة فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم .

وأما مفهوم إدارة الأزمة في العلاقات العامة فيتمثل في سلسلة الإجراءات "القرارات "الهادفة إلى السيطرة على الأزمة، والحد من تفاقمها حتى لا يفلت زمامها، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للمؤسسة وحمايتها .

وقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسئولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنّبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة "قد تكون جهاز العلاقات العامة أو جهة استشارية تؤدي دور العلاقات العامة .

وللأزمة عدة سمات يمكن أن نجملها في النقاط التالية :

- تمثل الأزمة نقطة تحول مهمة .
- تتطلب الأزمة عادة قرارات سريعة وإجراءات فورية للتعامل مع حيثياتها .
- يمكن أن تشكل تهديدا على أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها، وعلى المؤسسة بالدرجة الأولى.
- عادة ما تضطر الأزمة المؤسسة - أو جزء منها - إلى فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث وهنا يكمن دور العلاقات العامة .
- تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق .
- ولابد من الإشارة أنه لابد لتحقيق أهداف العلاقات العامة في ظروف الأزمات أن يراعى مما يلي:
  - ✓ وضع حد نهائي وفوري للأزمة .
  - ✓ الحد من الخسائر قدر المستطاع .
  - ✓ السعي لإعادة الثقة بالمؤسسة .

متطلبات إدارة الأزمة :

أولا : فريق إدارة الأزمات Group or Team))

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف.

هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

والجدير بالذكر أن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أن الشركات اليابانية تفضّل دائمًا استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها، لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

ثانيا : التخطيط :

يعد التخطيط للعمل أحد أهم الشروط الهامة للنجاح والسيطرة على تداعيات الأزمة دون مزيد من المفاجآت غير المنتظرة، وهنا يؤكد الخبراء أنه من الضروري أن تقوم المؤسسات المعنية بتقويم أداء وفعالية قنوات الاتصال عند نشوب أي أزمة وخاصة قنوات الاتصال المتعلقة بوسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية .

إن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها لأن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة .

إن التخطيط للأزمة بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، "فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات؛ الذي يحتاج إلى تكاثف أكثر من جهة، كي تمكن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها ، لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة وكذا حسب الأزمات المحتملة، وهي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية:

١. تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة:

حيث أن الخطة لا يمكنها أن تتلاءم مع جميع الأزمات المحتملة، بل هي تختص بمجموعة معينة منها.

٢. تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة:

تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية "فريق إدارة الأزمات"، فمن المفترض أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات؛ لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمر هام في خطة إدارة الأزمات؛ لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسئول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوّقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات.

وعلى مجموعات العمل المتخصصة بإدارة الأزمات عدم تجاهل العامل الجماعي في سياق الأزمة لأن العاملين في المؤسسة التي تعاني من الأزمة سيخوضون نقاشات دون تفويض من الجهة المعنية مع أوساط الجماهير المختلفة، لهذا يجب تضمين الخطة الموضوعة إشراك العاملين على مختلف مستوياتهم وتحديد أدوارهم في تنفيذ خطة مواجهة الأزمة.

٣ - سيناريوهات الأزمات :

يعرف السيناريو بأنه وصف مجموعة من الظروف المستقبلية، ويعتمد على مجموعة مختارة من الافتراضات والتوقعات المتعلقة بالظروف المستقبلية للمؤسسة. وبالتالي يمكن تعريف سيناريو الأزمة: بأنه عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق إطلاق الخيال، واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة.

إن سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات؛ لتفادي المواقف الحرجة، وفي حالة اختلاف الواقع الفعلي عن الأسلوب المخطط؛ يمكن إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع الظروف السائدة. ويتم إعداد سيناريوهات الأزمة بكتابة أحداث التعامل المتوّقعة وفق قدرة المشاركين في إعداد هذه السيناريوهات على التخيل، وتوضع التصورات على الورق، وفي الوقت ذاته يتم مراجعة هذه التصورات وإجراء التعديلات المناسبة عليها لتصبح أقرب إلى الواقع، وإذا كانت الأحداث المتوّقعة هي أحداث افتراضية؛ فإنها في واقعها الخاص وفي محاورها العامة هي أقرب للحقيقة، ومن هنا فإن كتابة تصورات وسيناريوهات الأزمة هي جمع ما بين الحقيقة والخيال في شكل حقيقة افتراضية، وكجزء من السيناريو؛ يمكن إعداد شجرة من القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة، ويستخدم هذا الأسلوب في إدارة الأزمات؛ نظرا لأنه يمكّن من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف التي سيتم مواجهتها في إطار الأزمة الواحدة.

٤. خطة اتصالات الأزمة:

لا تنفصل اتصالات الأزمة عن إدارتها؛ فهي جزءّ مكمل لها، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة؛ إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة، بحكم أنها في الأصل عبارة عن نشاط اتصالي. إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائيا ؛ بل من خلال خطة تضعها العلاقات العامة، "لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات؛ تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة للاتصال مع وسائل الإعلام" وأخرى للاتصال مع الجماهير.

ثالثا : وجود نظام اتصال داخلي وخارجي :

تتمثل أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعّال أنه يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر.

ورد في مقال بعنوان "مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات" في صحيفة الوطن العدد ٢٠١٩ ما يلي :

"والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارًا واسعًا وسريعًا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة"

تعقيبًا على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت نفسه يطالعنا خبر في عدة صحف عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة اسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات.

هذه السيول سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا إننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تمامًا.

وهنا يمكن القول بأن الأمر نفسه يمكن لنا أن نطبقه في أجهزة العلاقات العامة المعنية بإدارة الأزمات .

رابعا : التنبؤ الوقائي (Predict the preventive) :

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها.

أساليب حل الأزمات والتعامل معها:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية.

أولا : الطرق التقليدية : وأهم هذه الطرق:

- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها.
- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- تفريغ الأزمة : وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ- مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب- مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو.

ت- مرحلة التفاوض: وتتم مع أصحاب كل فرع أو بديل أي مرحلة من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا يريد الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟

- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ثانياً : الطرق الغير تقليدية :

وهي طرق مناسبة لروح العصر وأهم هذه الطرق ما يلي :

- طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

- طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

- طريقة تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

  - التحالفات المؤقتة .
  - الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
  - تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

- طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة، أو التخلص من الأسباب الرئيسية للأزمة.
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما .

- **طريقة الوفرة الوهمية:**

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

- **احتواء وتحويل مسار الأزمة:**

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

دور العلاقات العامة في الأزمات:

عندما نشأت فكرة العمل بما أصبح يعرف بالعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية أولا، و أوروبا ثانيا؛ كان السبب في ممارسة هذا النشاط هو تلك الأزمات التي تعرضت لها كبرى المؤسسات في أمريكا، وتزعزع الثقة بينها وبين جماهيرها، وكانت الفكرة السائدة حين ذاك هي استغلال العمال بأية طريقة في سبيل زيادة الإنتاج، إلا أن هذا الحال لم يدم طويلا في ضوء انتشار الوعي بين العمال، وظهور تكتلات تجمعهم.

ففي ظل تلك الظروف كان لابد من إيجاد أسلوب مبتكر، وتخطيط مختلف عما كان سائدا ، وتغيير بعض الأفكار اللا إنسانية التي كانت سائدة آنذاك؛ كاستغلال العمال، ومن هنا"بدأ ايفي لي" يرسي قواعد جديدة ترتكز على المسؤولية الاجتماعية لعمل المؤسسات والاهتمام بالجمهور؛ على عكس ما كان عليه الحال، والدافع الأساسي لإرساء تلك القواعد وتغيير إستراتيجية التعامل مع العمال؛ كان تلك الأزمات التي حلت بالمؤسسات.

إدارة العلاقات العامة لما قبل الأزمة

إن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط؛ والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، فالتخطيط يهدف إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ - الوقاية من الأزمات

إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر، والحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يعرف " بالتنبؤ بالأزمات المحتملة "، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات.

١. التنبؤ بالأزمات المحتملة: إن التنبؤ هو الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط ، ويعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات، ومن أخطر العناصر الأساسي في التخطيط لها.

٢. تحديد الأزمات المحتملة: يقصد بذلك تحديد الآليات التي من المتوقع أن تمثل بؤرا للأزمات، فإذا ما تم تحديد هذه الآليات؛ تستطيع المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت. ويجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية، وحتى يتم تحديد الأزمات المحتملة؛ لا بد من القيام بعملية هامة جدا تقع على عاتق العلاقات العامة؛ ألا وهي توصيف المؤسسة، ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المؤسسة وكل ما يتعلق بها من:

- الالتزامات المالية: (الضرائب، التأمينات، مستحقات العاملين،...).
- المنتجات: (قابلة للتلف، قابلة للمنافسة،...).
- القوانين: (ما يخص المؤسسة أو ينعكس على نشاطها).
- الجهات ألّتي لها علاقة بأداء المؤسسة: (المنافسون، الموردون، الرأي العام،...).
- البيئة التي تقع فيها المؤسسة: (مواصفاتها، مدى توافقها مع النشاط،...).

وبصفة مختصرة؛ يمكن القول أن على دائرة العلاقات العامة القيام بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية؛ حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، إضافة إلى إعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة، والأساليب التي اتبِعت لمواجهتها، ونتائج تلك الأساليب، وكذا دراسة الأزمات التي وقعت بالمؤسسات الأخرى، والوقوف على الأساليب المتبعة والنتائج المحققة من تلك الأزمات، إن هذه العملية ستساعد المؤسسة وجهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولة على بعض الأزمات التي من الممكن أن يتعرضا لها، إضافة إلى إمكانية تجنبها، وحتى إن لم يتمكن ذلك؛ فإنه سيكون هناك استعداد أفضل لمواجهتها، وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية.

ب - الإعداد لإدارة الأزمات :

إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهيأة لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، والرد عليها بطريقة سليمة. وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات؛ يتوجب على مدير العلاقات العامة القيام بعدة مهام، منها :

- المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام وفي جميع الأوقات؛ لتكون أكثر تعاونا مع المؤسسة أثناء الأزمة.
- اختيار شخص ما ليكون مديرا للأزمات.
- تعيين عدد من الأعضاء كفريق لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة.
- تعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام.

وتتمثل عملية الإعداد لإدارة الأزمات في إعداد خطط يتم الاسترشاد بها عند وقوع أزمة ما.

ولقد بينت دراسة استطلاعية على ١١٤ شركة أمريكية عام ١٩٨٧م ؛ أن ٣٨ % من هذه الشركات لديها:

فرق لإدارة الأزمات، ومن المتوقع أن تكون النسبة قد ارتفعت في السنوات الأخيرة؛ كما بينت دراسة استطلاعية أخرى في فرنسا عام ٢٠٠٤ م ؛ أن ٨٩ %من أصل ٥٨ مؤسسة لديها فرق إدارة الأزمات.

إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة:

هناك الكثير من المهمات التي تقع على عاتق العلاقات العامة في المؤسسات أثناء الأزمات، أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة، أو علاج الأوضاع الخاطئة، أو إدارة القضايا، أوحل المشكلات الطارئة.

وبعيداً عن المهمات التقليدية والشكلية، أو المتعارف عليها لدى المديرين؛ توجد مهمات يتحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة:

١. الاتصال بوسائل الإعلام:

يعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وله أهمية وفعالية كبيرة في العملية الاتصالية لإدارة الأزمات؛ إذ يجب على العلاقات العامة فور حدوث الأزمة أن تقوم بإيصال معلومات وافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحديثها أولا بأول.

لذلك فإن ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين، كثيرا ما يتم إغفالهما عند حدوث الأزمة أو الكارثة؛ لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة، خصوصا الخسائر المتعلقة بصورتها.

٢. إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية المرتبطة بذلك:

إن إعلام الجماهير ضروري في إدارة الأزمة؛ لأنه يشرح موقف المؤسسة، ويوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية؛ ولا يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الحفاظ على سمعة المؤسسة من الانهيار، وحتما ستتأثر سمعة المؤسسة وصورا بسبب الأزمة، وتصبح محط أنظار الرأي العام، ولهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأييد الرأي العام وكسب ثقته؛ لأن ذلك سيمثل حماية معنوية لًلمؤسسة، كما يحد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية إعلام الجماهير بكل تطورات الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين، والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية التصحيحية.

٣. شرح موقف المؤسسة:

تعتبر هذه المهمة أساسية في عمل العلاقات العامة، وتكون إما للرأي العام، أو لجماهير المؤسسة، أو للجماهير المعنية بالأزمة، ويتم هذا الشرح والتوضيح في ضوء معرفة تامة باتجاهات الرأي العام من ناحية، واتجاهات الجماهير المتعلقة بالأزمة من ناحية أخرى. والهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام؛ الذي يعتبر مؤشراً على الرضا العام السائد لدى المجتمع عن المؤسسة.

٤. متابعة ردود أفعال الجماهير(التعرف على رجع الصدى):

تعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة؛ لأنها بمثابة المهمة التقيمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها، كما تقدم معرفة جيدة عن أحوال الرأي العام واتجاهاته الحقيقية؛ مما يساعد في بناء البرامج الفعالة التي تسهم بشكل إيجابي في التعامل مع الأزمة، وبناء البرامج العلاجية للأزمة وما بعدها. وتتطلب هذه المهمة إجراء استقصاءات مستمرة لجماهير المؤسسة، والنزول إلى الميدان للتعرف شخصيا على موقف الجمهور وردود أفعاله؛ من خلال آليات تتناسب مع واقع الأزمة والمحيط الذي نشأت فيه.

تعتبر هذه المهام من أكثر المهمات ضرورة وقت إدارة الأزمات، ويضاف إليها بعض المهمات منها التنسيق بين وحدات المؤسسة، والتعاون مع أجهزة الدولة.

إدارة العلاقات العامة لما بعد الأزمة:

تتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية، وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك؛ من خلال متابعتها لتلك المواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير.

إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة إدارة العلاقات العامة للأزمات في المؤسسة ، إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات؛ لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة:

- دراسة أسباب الأزمة؛ للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابهتها .
- التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.
- وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة-إن حصل فيها تأثير.
- إعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسيا ؛ لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين.
- إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة.
- العمل على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي.

تقييم الأزمة:

بعد زوال الأزمة؛ يجب على العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها وفاعليتها في مواجهة الأزمة، ومدى تأثر المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، وتتطلب هذه العملية عددا من الإجراءات؛من بينها ما يلي :

١. استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة:

حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم دف محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتُّبعت في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها.

٢. استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية:

حيث تقوم العلاقات العامة بأخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، وخاصة فيما يتعلق باتصالات الأزمة.

٣. استقصاء رأي وسائل الإعلام:

لمعرفة رأي المسئولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها، والتي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام.

٤. تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته:

حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استُخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى، واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، والبحث عن كيفية الوصول إلى مستوى أعلى من الإدارة، وذلك بإجراء التعديلات اللازمة.

نموذج لحل المشكلة قبل وقوع أزمة :

قصة حدثت بين عميل لشركة جنرال موتورز وقسم خدمة العملاء بالشركة (التابع لإدارة العلاقات العامة) وبداية القصة شكوى تلقتها شعبه بونتياك بشركة جنرال موتورز نصها كما يلي:

"هذه هي المرة الثانية التي أكتب فيها إليكم ، وأنا لا ألومكم لعدم الرد ولكن الواقع هو إن لدينا تقليدا في أسرتنا وهو تناول الآيس كريم للتحلية بعد العشاء كل ليلة. لكن نوع الآيس كريم يختلف كل ليلة حيث يحدث تصويت بين أفراد الأسرة يومياً على نوع الآيس كريم الذي سنتناوله هذه الليلة وهنا مكمن المشكلة .. فقد قمت مؤخرا بشراء سيارة بونتياك جديدة من شركتكم ومنذ ذلك الحين أصبحت رحلاتي اليومية إلى السوبر ماركت لشراء الآيس كريم تمثل مشكلة . فقد لاحظت أنني عندما أشترى آيس كريم فانيليا وأعود للسيارة لا يعمل المحرك معي ولا تدور السيارة . أما إذا اشتريت أي نوع آيس كريم آخر تدور السيارة بصورة عادية جداً وصدقوني أنا جاد فيما أقول" .

وعندما قرأ رئيس شركة بونتياك هذه الرسالة أرسل أحد مهندسي الصيانة لمنزل صاحب السيارة .. فأراد صاحب السيارة أن يثبت للمهندس صدق روايته .. فأخذه لشراء الآيس كريم واشترى آيس كريم فانيليا وعندما عادا للسيارة لم يدور محركها تعجب مهندس الصيانة وقرر تكرار هذه التجربة ٣ ليال وفى كل ليلة كان يختار نوع آيس كريم مختلف وبالفعل كانت السيارة تدور بصورة عادية بعد شراء أي نوع من الآيس كريم إلا نوع الفانيليا . تعجب مهندس الصيانة من ذلك ورفض تصديق ما يراه لأنه منافي للمنطق بأي حال من الأحوال ..

وبدأ في تكرار الرحلة للسوبر ماركت يومياً مع تسجيل ملاحظات دقيقة للمسافة التي يقطعها يومياً والزمن الذي يقطعه والشوارع التي يمر منها وكمية الوقود بالسيارة والسرعة التي تسير بها وكل معلومة تتعلق بالرحلة إلى السوبر ماركت .

وبعد تحليل البيانات التي جمعها وجد أن شراء آيس كريم الفانيليا يستغرق وقتا اقل من شراء أي نوع آخر من الآيس كريم وذلك لآن قسم بيع آيس كريم الفانيليا في السوبر ماركت يقع في مقدمة السوبر ماركت كما توجد كميات كبيرة منه لآن الفانيليا هي النوع الشعبي والمفضل للزبائن .. أما باقي أنواع الآيس كريم الأخرى فتقع في الجهة الخلفية من السوبر ماركت وبالتالي تستغرق وقتاً أطول في شرائها .. اقترب مهندس الصيانة من حل المشكلة وهى أن السيارة لا تدور مرة أخرى بعد وقف محركها لفترة قصيرة وهو ما يحدث عند شراء آيس كريم الفانيليا أي أن الموضوع متعلق بالمدة التى يستريح فيها المحرك وليس بنوع الآيس كريم وتوصل المهندس للمشكلة وحلها وهى أن محرك السيارة يحتاج لوقت ليبرد لكي يستطيع أن يؤدى عمله مرة أخرى عند إعادة تشغيل السيارة وهو مالا يحدث عند شراء آيس كريم الفانيليا نظراً لقصر الوقت لكن الوقت الإضافي الذي يستغرقه صاحب السيارة للحصول على نكهات أخرى من الآيس كريم سمحت لتبريد المحرك فترة كافية للبدء .

عوامل نجاح إدارة الأزمات:

ليتم نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات؛ يجب عليها أن تقوم بـ :

١. إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وهو العنصر الوحيد الذي تشكِّل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معه ا، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة. ومن الأمثلة على اتخاذ القرارات المناسبة؛ ما حدث مع شركة جونسون آند جونسون؛ حيث توفيت سيدة نتيجة لتناول عقار التيلينول، والذي كان واحدا من أكثر العقاقير المسكنة للألم مبيعا في الولايات المتحدة، والتي تصرف بدون وصفة طبية، لقد كانت العبوات سهلة الفتح، حيث أضيفت مادة سامة بفعل فاعل، وتصدرت القصة عناوين الأخبار وكافة المحطات لمدة ستة أسابيع متواصلة، وأصاب الناس حالة من الهستيريا، لقد كان الجميع يدرك استحالة وجود طريقة تنقذ الشركة من الانهيار.

لكن عبقرية إدارة الأزمة التي تحلى "جايمس بيورك"-المدير التنفيذي للشركة- أدت إلى إعادة الثقة في المنتج وفى الشركة؛ حيث اتخذ قرارا بسحب العقار من السوق، وطالب الناس بالتوقف فورا عن استعمال أي شكل من أشكال التيلينول، وبلغ ما تم سحبه ٣١ مليون قارورة تيلينول بتكلفة بلغت ١٠٠ مليون دولار، وأوقف كافة الإعلانات التجارية، وقام بفحص مرافق الإنتاج والتوزيع بحثا عن أي مواد سامة أو ملوثة، وفي غضون شهرين تم طرح المنتج في عبوات ثلاثية السداد ومقاومة للتلاعب، ثم طرح بعد ذلك على شكل كبسولات من الجل؛ لكي يستحيل فكها، وقد أدت هذه العملية إلى نتائج رائعة؛ حيث حقق التيلينول ٨٥ %من حصته في السوق، ثم ١٠٠ %بعد عام واحد من الأزمة؛ ليتحول إلى تجارة تدر على الشركة مليار دولار.

٢. إنشاء قاعدة من المعلومات:

هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة ودقيقة وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

٣. توافر نظم إنذار مبكر:

وتتسم هذه النظم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيره ا، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

٤. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

البروتوكولات الدبلوماسية والاجتماعية :

المقدمة:

يرد مصطلح البروتوكول على عدة معان، منها أن البروتوكول يعنى قواعد السلوك المتحضر، ومنها كذلك أن البروتوكول هو نظام يتفق عليه في السلوك، أو التنفيذ. كما يعنى البروتوكول ملحق المعاهدة أو أداتها التنفيذية. ونظراً لأهمية التعرف على قواعد السلوك المتحضر، في المواضع المختلفة، بما يفيد في ترقية هذا السلوك وترقية المجتمع وإشاعة مشاعر الود بين أعضائه، باعتبار البروتوكول يعنى، في أبسط معانيه، مراعاة الآخر Paying Due Consideration to the Others، سواء في الحياة العامة، وفى الممارسات الدبلوماسية بوجه خاص، وفي الدبلوماسية الدولية الثنائية والمتعددة الأطراف، بوجه أعم.

والواقع أن قواعد السلوك مستقرة في حياة الناس، وفي أعمالهم،وهم يمارسونها، وفي معظم الأحيان دون أن يدرون.

وتعد قواعد البروتوكول واحترامها الخط الدفاعي الأول لحماية العلاقات الدبلوماسية والسياسية. ذلك أن العلاقات الدبلوماسية هي أداة إدارة العلاقات السياسية، وأن هذه الأداة قد وضعت لها القواعد الثابتة التي تكفل لها تحقيق هذه الغاية. ولكن الرابطة بين العلاقات الدبلوماسية والعلاقات السياسية، علاقة حساسة لأن توتر العلاقات الدبلوماسية يمكن أن ينال من العلاقات السياسية. كما أن تأثير العلاقات السياسية، يمكن أن يؤثر على العلاقات الدبلوماسية في بعض الأحيان، علماً بأن متانة العلاقات الدبلوماسية تكون أكثر أهمية كلما توترت العلاقات السياسية، حتى يمكن استخدام العلاقات الدبلوماسية في معالجة التوترات في العلاقات السياسية.

تعريف البروتوكول :

البروتوكول لغةً واصطلاحاً :

يعني البروتوكول في المصطلح الدارج، التقليد أو القاعدة، كما تعنى كلمة "اتيكيت" الذوق ومراعاة شعور الأخر. وقد نشأ المصطلح بشكل عام، في إطار عملية وضع قواعد السلوك الضروري عند المجتمعات المتحضرة، أو عند الطبقة الراقية في هذه المجتمعات. ثم تطور استخدام المصطلح ليشير إلى مجموعة القواعد، التي تضبط سلوك مجموعات من العاملين الذين يكون للمجاملة والذوق المتبادل دور مهم في عملهم. وهكذا ووفق هذا المعنى أصبحت قواعد البروتوكول مألوفة ومتطورة في العلاقات بين الملوك والرؤساء، وبين مبعوثيهم الدبلوماسيين والخاصين وفى المنظمات والمؤتمرات الدولية. وكلما اتسع نطاق المعاملات الدولية، أصبحت قواعد السلوك القائمة على المجاملة والذوق أكثر اتساعاً واستخداماً، مثل التحية البحرية، والتحية العسكرية للقوات المسلحة للدول المختلفة، ورموز تحية الموتى والقتلى، ثم الأعراف والمراسم والأتيكيت في مجال الزيارات، والممارسات الدبلوماسية المختلفة. وخلال الرحلة الطويلة التي استغرقها مصطلح البروتوكول والأتيكيت عبر القرون، ومن خلال ممارسات الجماعات البشرية المختلفة، استقرت مجموعة من القواعد التي تتناقلها وتتدارسها الأجيال.

وقد بدأت مراعاة هذه القواعد من الأمور المستحبة، بوصفها مبادرات لمراعاة الأخر وإنكار الذات وكلها من أخلاق الفروسية في العصور الوسطى، ومن قواعد المدنية الحديثة في الحضارة الأوربية. انتقلت مراعاة هذه القواعد إلى مرتبة الإلزام، بحيث يترتب على إغفالها أحياناً أزمات حادة في علاقات الدّول، وكثيراً ما أدى إغفالها إلى حروب حقيقية بين الدول الأوروبية، خلال القرن التاسع عشر. ولذلك بدأت مرحلة العناية المكثفة بها. وعلى الرغم من ذلك فهي ليست موثقة أو منشورة بشكل تفصيلي، كما تقل الكتابات فيها إلى حد الندرة، حتى إن العارفين بها يقتصر وجودهم على مقار أعمالهم، بوصفها ممارسات يومية تحرص إدارات المراسم في الوزارات المعنية، كرئاسة الدولة ورئاسة الوزراء، وبشكل أخص وزارة الخارجية، على توارثها وتناقلها بل وطبع دليل موجز بأهمها.

أما بروتوكولات حكماء صهيون، فهو مصطلح يشير إلى القواعد السرية التي تواعد حكماء الصهاينة على أن تكون نبراس الحركة الصهيونية، ووجود هذه البروتوكولات على أية حال يكتنفه بعض الغموض.

وإذا كانت قواعد البروتوكول قد أصبحت في معظمها قواعد عالمية، فإن جزءاً مهماً منها لا يزال، وسيظل كذلك، يحمل الطابع المحلي الخاص بكل دولة، مما يعنى أن قواعد البروتوكول العامة تسمح ببعض الخصوصيات، وفق تقاليد المجتمعات وتطورها، بما لا يُخل بهذه القواعد العامة.

وقد عرّف العرب المصطلح على أنه "الرّسوم"، المشتقة من كلمة "رسم"، أي الأمر المكتوب؛ ومثالها الآن "المرسوم الملكي" أو "الأميري"، ويعني القانون أو الأمر الملزم، بما يدل على احترام العرب لهذه القواعد، سواء في مقابلات الملوك والشخصيات الدولية المرموقة، أو رجال السياسة، أو مقابلة الناس ومعاملتهم. وقد اشتق الأتراك من "رسوم" العربية كلمة مراسم، ومن الرّسم كلمة "رسمي"، ومرسوم وهو الإرادة الرئاسية عموماً.

المصطلح في المفهوم القانوني

يُطلق البروتوكول في المفهوم القانوني، على ملحقات المعاهدة، أو الاتفاق التنفيذي للمعاهدة، أو يكون البروتوكول هو المعاهدة نفسها. كما قد يُطلق على المذكرات أو المحاضر المتفق عليها، التي يرجع إليها أطراف المعاهدة، عند الاختلاف في التفسير. ويُطلق على ملحقات المعاهدة "بروتوكولاً"، عندما تنظم أموراً مكملة للمعاهدة، مثل البروتوكولات الملحقة بالعهدين الدوليين، للحقوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية لعام ١٩٦٦. فقد أُلحق بكل عهد بروتوكول خاص بالتّسوية السلمية للمنازعات.

كما ألحق بروتوكول اختياري باتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام ١٩٦١، بشأن تسوية ما ينشأ من منازعات، حول تفسير هذه الاتفاقية وتطبيقها. والبروتوكول، في هذه الحالة، مستقل وليس مكملاً للاتفاقية. وقد يتم تدارك بعض النقص في المعاهدة، في بروتوكول يُبرم بعد تاريخ إبرامها الأول بسنوات، ومثال ذلك بروتوكول ١٩٦٧ المكمل لاتفاقية جنيف الخاصة باللاجئين، المبرمة عام ١٩٥١، والملحقان الدوليان المبرمان عام ١٩٧٧، المكملان لاتفاقيات جنيف الأربع لعام ١٩٤٩، ويمثل هذان الملحقان، أو البروتوكولان الأول والثاني، تطويراً وإكمالاً للاتفاقيات الأربع. ومن البروتوكولات الشهيرة، التي تحمل معنى المعاهدة بذاتها، بروتوكول إكس لاشابيل **Chappel La Aixe**، المبرم عام ١٨١٨، الذي تضمن عدداً من الأعراف والقواعد في أسبقية رؤساء البعثات الدبلوماسية ومعاملتهم ودرجاتهم، ويعد علامة بارزة في تطور البروتوكول الدبلوماسي. ومثاله كذلك بروتوكول جنيف لعام ١٩٢٥، الذي حظر استخدام الأسلحة الكيماوية والبيولوجية. وقد كانت كلمة بروتوكول إحدى الكلمات المرادفة لـ"معاهدة"، مع فارق واحد وهو أن البروتوكول أقل مرتبة، أو ملحق فقط أو منفذ للمعاهدة،في الوقت الذي كان فيه العرف يجري على التمييز بين المعاهدة**Treaty**، والاتفاقية **Conventio**، والاتفاق **Accord**، والميثاق **Charter**، والعهد**Covenant** (كعهد العصبة)، وميثاق جامعة الدول العربية، والبروتوكول، والوفاق **Entente**، والمعاهدة البابوية **Concordant** وغيرها، وانصب التمييز على أساس موضوع الاتفاق سياسياً أو فنياً، وأطرافه، ودرجة إلزامه. أمّا اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات لعام ١٩٦٩، فقد سوّت في المادة الثانية بين هذه المصطلحات. فكلها في مرتبة المعاهدة، متى توفرت شروطها "تعني معاهدة اتفاق دولي معقود بين دول بصورة خطية وخاضع للقانون الدولي، سواء أثبت في وثيقة وحيدة، أو في اثنتين، أو أكثر، من الوثائق المترابطة، وأياً كانت تسميته الخاصة".

أهم قواعد البروتوكول ومجالات تطبيقها :

تُعالج قواعد البروتوكول، طبقاً للبروتوكول الدبلوماسي، الذي يشمل قواعد سلوك رؤساء الدول والممثلين الشخصيين لهم ولدولهم. ويتم ذلك طبقاً لأربع نقاط أساسية كالآتي:

الأولى: إن البروتوكول ينصرف إلى الجزء الرسمي الإجباري، كما ينصرف إلى قواعد الذوق العامة والمألوفة، في مجال العمل الدبلوماسي والعمل الرسمي بين الدول؛ ولذلك فإن الإخلال بالجزء الرسمي يؤدي حتما إلى إضرار في مجمل العلاقات الدبلوماسية، وربما السياسية أيضاً وفق درجة أهمية القاعدة والحساسية، التي تحدثها في هذه العلاقات.

أما تجاهل الجزء الشخصي في هذه القواعد، فقد يقتصر أثره على إحداث تعقيدات للشخص، الذي يتجاهله، في حدود لا تنسحب إلى مجمل العلاقات الرسمية. فهناك فرق بين أن يتجاهل السفير قواعد الاتصال، مع كبار المسئولين في الدولة المضيفة، ولو بتعليمات من حكومته، كإثارة مسائل داخلية حساسة دون التزام اللياقة الواجبة، وبين أن يتخلى السفير عن اللياقة في مناسبات مماثلة، دون أن يكون مكلفاً بإبلاغ رسالة حادة إلى الدول المضيفة.

الثانية: يختلف البروتوكول عن العلاقات العامة، كما يتفق معها في وجوه أخرى؛ فكلاهما يقع في إطار واحد، ويهدفان إلى تحقيق الانسجام في علاقات الأفراد، بما يجعل هذه العلاقات أداة لتيسير المعاملات، وليست عقبة أو عبئًا عليها. ذلك أن العلاقات وسيلة إلى غاية تعقبها، فإن تعثرت الوسيلة عزّت الغاية وتعذر تحقيقها. ولكن هذا الاتفاق والتماثل بين البروتوكول والعلاقات العامة، يجب ألا يُخفي اختلافاً جوهرياً بينهما، هو في أن البروتوكول حرفة ونظام وقواعد تمارس بشكل إجباري، ويؤدي تجاهلها إلى الإضرار بعلاقات الدول، بينما العلاقات العامة تتوجه إلى عموم الناس، ويترتب على تجاهلها تعقد العلاقات وتعثر المعاملات في قطاع معين. ويضاف إلى ذلك أن قواعد العلاقات العامة متطورة وغير محصورة،خلافا لقواعد البروتوكول بالمفهوم الرسمي، الذي استقرت عليه عبر العصور. ولا شك أن تطبيق قواعد العلاقات العامة، يُتطلب فقط في رجال العلاقات العامة. أمّا المراسم فهي قواعد مجردة يلتزم بها كل العاملين في القطاعات، التي تنطبق فيها قواعد المراسم والبروتوكول.

الثالثة: أن قواعد البروتوكول تختلف عن مدونة السلوك **Code of conduct**، المألوفة في المجال الأخلاقي، سواء للأطباء، أو الرياضيين، أو المعاملات التجارية، أو العاملين في وزارات الخارجية في بعض الدول، كالولايات المتحدة. فمدونة السلوك لها طابع أخلاقي معنوي، أمّا قواعد البروتوكول فهي تعالج مجالاً مختلفاً في السّلوكيات الدبلوماسية، وتنطبق على فئة خاصة، وتُعنى بالقواعد السلوكية الخارجية العامة، خلافًا لمدونة السلوك، التي تضع قواعد التعامل في مجال محدد، لتساعد أطرافه في الوصول إلى نتائج محددة. فهذه القواعد مطلوبة لتسهيل الوصول إلى غاية أبعد، بينما قواعد البروتوكول مقصودة لذاتها، وهدف احترامها قد يكون غير مباشر، وهو تفادي تأثر العلاقات السياسة بمشكلات العلاقات الدبلوماسية.

الرابعة: إن تجاهل الدولة، أو الدبلوماسي، لبعض قواعد البروتوكول، قد يدفع الدولة المتضررة إلى الرد، ويتوقف الرد على نوع المخالفة، وهل تعدّ المخالفة انتهاكاً لقاعدة قانونية، أم لقاعدة من قواعد المجاملة courtoisie، التي يجب أن تراعى فيها قاعدة المعاملة بالمثل reciprocite. فعلى سبيل المثال، فإن الدولة قد تعمد إلى تأخير موعد تقديم السفير الأجنبي أوراق اعتماده إلى رئيس الدولة، لتعبر بذلك عن موقف غير ودي تجاه دولة السفير؛ أو قد لا تدعوه إلى الحفلات الرسمية، وليس إلى اللقاءات الرسمية؛ أو قد تعمد إلى المماطلة في ترتيب المواعيد، التي يطلبها مع المسئولين. وهذه التصرفات تدخل في إطار المجاملات، وعدم احترامها لا يعني انتهاك واجب قانوني محدد.

البروتوكول والمجاملات والمراسلات والزيارات :

صور المجاملات الدولية :

١. التهاني :

جرت العادة أن يتبادل رؤساء الدول التهاني، بالأعياد القومية والدينية، وكذلك في المناسبات المهمة كالزواج، أو تأييد قرار سياسي خاص له دلالته وتأثيره، أو النجاة من محاولة اغتيال، أو من كارثة قومية، أو النجاح في الانتخابات.

ويعرف العمل الدولي عدداً لا حصر له، من صور تكريم رؤساء الدول، إلى جانب صور التكريم الرسمية عند الزيارات والمغادرة، مثل منح الضيف مفتاح العاصمة، أو الدكتوراه الفخرية، أو تسمية أحد الشوارع باسمه، أو منحه أرفع وسام في الدولة.

٢. التعازي :

يتبادل الرؤساء برقيات التعازي، في وفاة الشخصيات العامة، أو أفراد الأسرة، أو وقوع الكوارث الطبيعية كالزلازل والأمراض.وفى مثل هذه المناسبات، تُعلن الدول الحداد لمدة تحددها كل دولة، فيما لا يقل عن ثلاثة أيام ولا يجاوز سبعة أيام، لوفاة رئيس دولة أخرى. ويمكن أن تنكّس الأعلام مجاملة للدولة الأخرى خلال مدة الحداد.

وقد تبلغ المجاملة حدّا أبعد من إرسال البرقيات للتعزية، بإرسال بعثات الشرف، أو المشاركة الشخصية لرئيس الدولة، في تشييع جنازة الرئيس الآخر.

٣. تبادل الهدايا :

ويدخل في باب المجاملات تبادل الهدايا والتهاني، في المناسبات المختلفة، وتبادل الأوسمة. ويقضي العرف الدبلوماسي بعدم دعوة الدولة المضيفة ممثل الدولة، التي بينها وبين دولة أخرى حرب، عند زيارة رئيسها الدولة الأولى، إلى المناسبات الرسمية تكريماً للضيف، وكذلك عدم دعوة ممثلي الدولة التي لا تعترف بها دولة الضيف. ويختلف الحال قليلاً في الحفلات، التي يقيمها رئيس بعثة إحدى الدول في دولة أخرى، لأنه هو الذي يحدد، وليس الدولة المضيفة، المدعوين إلى حفلاته. وقد تقتضي المجاملة سرعة الإجابة على برقيات الشكر والتهاني، لأن إغفالها -خاصة في بعض الظروف- قد يدل على فتور في العلاقات، أو عدم الرغبة في تبادل المجاملات.

٤. زيارة الأماكن الحساسة:

ومن صور المجاملات كذلك، أن يطلب رئيس الدولة الضيف زيارة بعض الأماكن ذات الأهمية المعنوية لدى الدولة المضيفة، مثل طلب الرئيس كلينتون عام ١٩٩٥، خلال زيارته لمصر، زيارة قبر الرئيس السادات، ولم يكن ذلك مدرجاً في برنامج الزيارة؛ ومثاله كذلك توقف الرئيس كلينتون خلال زيارته التاريخية لأفريقيا، في مايو ١٩٩٨، في مطار كيجالى في رواندا، لتكريم ضحايا المذابح العرقية عام ١٩٩٤، وتوقف أمين عام الأمم المتحدة عام ١٩٩٩ بالمطار نفسه، للغرض ذاته، والاعتذار عن تقاعس الأمم المتحدة، في هذه المذابح.

٥. الاعتذار :

ومن صور المجاملات الحديثة، اعتذار رؤساء الدول عمّا ألحقته دولهم من أضرار قومية، أو إنسانية، لدول أخرى، حتى أُطلق على هذا الاتجاه دبلوماسية الاعتذار diplomacy of apology. ومثال ذلك اعتذار اليابان لدول جنوب شرق آسيا، عمّا ألحقته اليابان بها خلال الحرب العالمية الثانية، واعتذار الولايات المتحدة والأمم المتحدة لتوتسي رواندا عام ١٩٩٩، بسبب المذابح التي تعرضوا لها عام ١٩٩٤، واعتذار الأمريكيين والكنديين والأستراليين لأصحاب البلاد الأصليين من الهنود الحمر. ويطالب الفلسطينيون إسرائيل بالاعتذار، عمّا ألحقته بهم من مظالم.

٦. التعاون وتقديم المساعدات :

ومن صور المجاملات تقديم المساعدات المادية والفنية، خاصة في أوقات الكوارث. وهذه المساعدات قد تستخدم أحياناً في التعبير عن مواقف سياسية؛ ومثال ذلك مسارعة إسرائيل والسلطة الفلسطينية إلى تقديم العون بشكل ظاهر للاجئي كوسوفا، في إشارة واضحة من كلا الطرفين إلى تفسيرهما الخاص لهذه المأساة.

وخلال الأسبوع الثاني من أغسطس ٢٠٠٠، كان التسابق بين الدول الأوروبية على إنقاذ بحارة الغواصة الروسية "كورسك" في إشارة لا تخفى لإظهار عجز موسكو عن إنقاذ بحارتها. ومن صور المجاملات ذات الدلالة الخاصة تعاون إسرائيل مع روسيا ضد مسلمي الشيشان تحت ستار مكافحة الإرهاب الدولي وتبادل المعلومات بينهما في هذا الشأن. وأخيراً تقديم الولايات المتحدة وكوريا الجنوبية مساعدات غذائية عاجله لكوريا الشمالية، خلال الأزمة الغذائية الحادة التي واجهتها، لإظهار عجز النظام الشيوعي، وإشعار كوريا الشمالية بأهمية التقارب مع كوريا الجنوبية. وربما أسهم ذلك التعاون في عملية التقارب، التي تمت في مايو ٢٠٠٠، بين شطري شبه الجزيرة الكورية.

الفصل الثالث : دبلوماسية فن التفاوض

إن حاجة البشرية إلى التفاوض قديم منذ الأزل و لن تنتهي هذه الحاجة أو تنتفي بل تزداد هذه الأهمية كلما نمت العلاقات بين الدول و تشعبت سواء علي المستوي الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي.

و التفاوض ليس جلوس بعض الساسة ورجال الأعمال حول موضوعات خلافية للمناقشة والوصول للحلول المرضية لجميع الأطراف ولكن هو عملية متكاملة وشاملة لجوانب النشاط الإنساني وفي كل الاتجاهات تستخدم فيها الأساليب والأدوات المتنوعة لتحقيق النجاح حول موضوع الخلاف بحيث يفضي هذا التفاوض إلى أجواء صحية و سليمة علي كل المستويات.

و لقد نشأ علم التفاوض عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا جانب كثيرة فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع ، قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن "، ويقول تعالى : "لا إكراه في الدين" وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقياً يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر.

والتفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية، و نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

المدخل إلى فن التفاوض:

لقد أصبح ميدان التفاوض من أهم الميادين العلمية ذات التأثير في التعامل اليومي نتيجة للازدياد في حجم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات على اختلاف مستوياتها وأشكالها .

فالإنسان لا يكاد يمر يومه إلا ومع كل موقف عملية تفاوضية تحتاج إلى وقت وجهد كبير ويلجأ الإنسان إلى ذلك لتحقيق التلائم بين هذه المواقف وبين مصالحه التي لا تتم إلا من خلال هذه العملية .

والعملية التفاوضية ما هي إلا نشاط يمارسه الإنسان كل يوم لبلوغ غاياته وتحقيق أهدافه ولأنها عملية مرتبطة بالإنسان فهي موجودة ومنذ وجوده .

لذا سنتناول في هذا المبحث : -

- المطلب الأول : تاريخ العملية التفاوضية وأهميتها .
- المطلب الثاني : المفاوضات الأهمية والمعنى .
- المطلب الثالث : المفاوضات ومجالات الاستخدام .

-

تاريخ التفاوض وأهميته :

أولاً : المفاوضات ومسيرة التاريخ : -

إذا نظرنا إلى الجذور التاريخية لكل العلوم ومنها التفاوض ندرك أنها كانت مرتبطة بوجود آدم عليه السلام وهنا نقف لنستعرض بعض المحطات التاريخية على النحو التالي : -

١ - البدايات التفاوضية :

العملية التفاوضية مرتبطة بالنشاط الإنساني وهي مستمرة باستمرار العملية التناسلية وستستمر إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها .

نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا جانب كثيرة فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع.

مواقف حوارية تفاوضية حقيقياً يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر والإمام علي رضي الله عنه يقول : " الناس صنفان : أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق " وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و "هم"بل على أساس"نحن جميعاً كبشر ."

٢ - العصور القديمة :

أ - العهود الحضارية : -

نجد أن المفاوضات تزامنت وجوداً بوجود الحضارات القديمة مثل الفراعنة واليونان والرومان القدماء .

حيث أنها سلوك اجتماعي نشأ كوسيلة للاتصال والتفاهم بين المجتمعات على الرغم أنها لم تمارس من رجال ذو صفات شخصية وخبرة مميزة .

ب - المفاوضات في جاهلية العرب :

نظراً لظروف العرب الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والتي سهلت عليهم إقامة علاقات وارتباطات متنوعة مع بعضهم البعض والتي أدت إلى ظهور الحاجة لإرسال وفود لتقديم التهاني والتعازي والمشاورة ولعقد التحالفات وهذا الأمر ساعد في تبادل الخبرات ومن نصائح العرب للسفير والتي تمثل الصفات التي يجب أن تتوفر في المفاوض أن يكون - وقوراً - ثابت العقل متأنياً صبوراً - مقبول الشمائل - أن يتقيد بالرسالة ويتجنب الوهم والتحري - سديد الجواب .

ج - المفاوضات في الإسلام :

نلاحظ أن المفاوضات في العصر الجاهلي اقتصرت على قضايا الحرب والتجارة والصراع بين القبائل .

لكن مع ظهور الإسلام خرجت من حدودها التي رسمت لها في العصور القديمة لتأخذ مفهوماً سياسياً واجتماعياً جديداً وتصبح أداة من أدوات نشر تعاليم الإسلام ومجادلة غير المسلمين بالتي هي أحسن ودعوتهم للدخول في الإسلام.

وأيضاً لعد المعاهدات وتنفيذ السياسات الخارجية للدولة وتوثيق العلاقات مع الغير من أمم أهل الأرض وهذه هي المجالات الرئيسية للمفاوضات .

٣ - المفاوضات والعصر الحديث :

نجد أن كثيراً من الكتاب والمهتمين بعلم التفاوض يشيرون إلى الكُتاب الأجانب والأخذ منهم ومن أفكارهم في الحيل بحكم السياسة كمرجع وقد سبق العرب كل هؤلاء في هذا المجال ونجد أن كثيراً من حكام أوروبا لم يجدوا غضاضة من التوجه إلى السياسيين العرب والتتلمذ على أيديهم ولقد لقي حقل التفاوض كموضوع يعنى بجوانب النزاعات المختلفة قدراً كبيراً من الاهتمامات من قبل العلماء والباحثين ، حيث أصبح للتفاوض معاهد متخصصة هدفها تدريس فنون التفاوض وقواعده وأسسه ومرتكزاته وتخريج مفاوضين يتسلحون بالمعرفة حاذقين واسعي الحيلة . أذكياء يتحلون بالصبر - لديهم القدرة على المثابرة من أجل الوصول إلى حلول لكل النزاعات .

ثانياً : أهمية التفاوض :

تعتبر المفاوضات (Negotiations) من الموضوعات الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات حيث يطلق البعض على هذا العصر (عصر التفاوض) كونه عمل حيوي وضروري لحل التناقضات والصراعات إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار والوصول إلى حالة من الرضى والاقتناع حول المسائل العالقة .

ونذكر أنه حتى الآن لا توجد نظريات عامة أو خاصة بالتفاوض غير أنه يوجد هناك بعض المناهج أو المداخل النظرية المتطورة . والتي يمكن تسميتها مجازاً

(نظريات في المفاوضات) .

وللحاجة الدائمة في حياتنا لعملية التفاوض الأمر الذي يستوجب بيان أهمية التفاوض والتي تتلخص في :

١- أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزغات الشر في النفوس .
٢- أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره .
٣- أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض .
٤- أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم بين بني البشر رغم اختلاف ثقافتهم وعقائدهم .
٥- أن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام .
٦- أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخنق الأزمات يبقى الأثر الأقوى ف نفوس أطراف التفاوض .
٧- تنبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية بتدريسه وإفراد مساحات واسعة له في الخطط الدراسة .

إن ما سبق يؤكد وجوب إعطاء التفاوض أهمية كبرى واعتباره مفتاح الأبواب الموصدة التي من خلفها الأزمات والمشاكل المعقدة وهو السبيل لإحلال الوفاق والقارب الذي يحمل الرضى نتيجة الوصول إلى التوازن في المطالب بعد كل عملية تفاوضية .

مفهوم وعناصر التفاوض :

أولاً : مفهوم التفاوض : Concept of Negotiations :

هناك مفاهيم خاطئة للتفاوض مثل اقتصار التفاوض على حالات فض الصراعات أو تعارض المصالح أو التفاهم بين النقابات والاتحادات مع إدارة المصانع.

هذا الأمر يجعلنا نقول أن التفاوض يشمل كل مجالات الحياة وفي كل الأوقات وفي كل الأماكن أي أنه نشاط يومي يقوم به الأفراد وبشكل غير رسمي وهذا ما يجعلنا نخلص لمفاهيم التفاوض مثل:

١- أنه العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر والذي من خلاله يقوم الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة من الأطراف تحقق المصلحة لكل منهم .
٢- تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها
٣- تبادل مجموعة من الناس الأفكار والآراء حول موضوع معين لتحقيق التعاون أو تقوية أواصر الصداقة فيما بينهم .
٤- مناقشة تجرى بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق بشأنه ويعرفه المؤلف : بأنه عملية تفاهمية ترمي إلى تحقيق أهداف أطرافها حول الموضوع الذي كان موجباً لوجودها

ثانياً : عناصر العملية التفاوضية :

يمكن الوقوف بأن أي عملية تفاوضية مهما اختلف مكانها وزمانها لها عناصر وهذه العناصر هي:

١- الأطراف التفاوضية حيث لا يمكن أن تتم عملية التفاوض بدون أطراف .
٢- الحاجة أو الهدف من التفاوض . وتبرز هذه الحاجة لتحقيق بعض الأهداف والمصالح المشتركة للأطراف .
٣- قضية أو موضوع أو أمر يهم أطراف التفاوض .
٤- أي الموضوع أو القضية التي أثارت حفيظة أطراف التفاوض والذي لا معنى للتفاوض بدونها .
٥- الإرادة : حيث لا يتم فرض التفاوض ولا الحلول على أي من أطراف التفاوض حيث تأتي من صميم إرادة المتفاوضين وقناعتهم بالمفاوضات .
٦- الرغبة التامة لدى أطراف التفاوض في الوصول إلى حلول ترضي كافة الأطراف
٧- الإيمان بأهمية الحوار والتفاوض : هذا يعني الاعتقاد الجازم لدى أطراف التفاوض بأهمية الحوار والنقاش وتبادل الآراء من أجل الوصول إلى اتفاق مناسب يرضي أطراف التفاوض .

التفاوض مبادئ وخصائص:

أولاً : مبادئ التفاوض :

هناك عدة مبادئ تحكم أي عملية تفاوضية في أي مجالات الحياة وهي :

أ – مبدأ القدرة الذاتية :

وهي قدرة المفاوض على تفهمه للقضية وأبعادها وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث سلوكه وأفكاره كما يتمثل في قدرته على القيادة والإشراف ومهاراته في الاتصال والحوار والإقناع .

ب – مبدأ المنفعة :

وهي الفوائد والمنافع التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها سواء أكان ذلك مكسب أو تقليل للخسائر والأطراف .

ج – مبدأ الالتزام :

وهي التزام كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف والمنافع للطرف الذي ينتمي إليه وكذلك التزامه بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات واحترام المواعيد المحددة بأوقاتها .

د – مبدأ العلاقات المتبادلة :

أي المحافظة على استمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض .

هـ - مبدأ أخلاقيات التفاوض :

هي التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل بعيداً عن الغش والتضليل حيث أن المفاوض أولاً وأخيراً يمثل واجهة المنظمة التي ينظر إليها الجميع

ثانياً : خصائص التفاوض :

يمتاز التفاوض بعدة خصائص عن غيره من الأنشطة تتمثل بما يلي :

أ- التفاوض عملية متكاملة .

ب- التفاوض عملية مستمرة .

ت- أن عملية التفاوض تكون هادفة في كل الأحيان وهذا الهدف يتمحور حول حسم الخلاف وتحقيق الأهداف والغايات المرضية للأطراف .

ث- التفاوض عملية احتمالية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف التفاوضية .

ج- التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضين .

ح- التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منها .

خ- الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقود أو إتمام الاتفاق حيث إنها لا تعالج مشاكل الحاضر فقط بل تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية .

د- عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال واللباقة وحسن التصرف والتعامل مع الآخرين .

ذ- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث مبادئها واستراتيجياتها وتكتيكاتها فهي تطبق على مختلف أنواع النزاعات .

ميادين العملية التفاوضية :

ذكرنا سابقاً بأن التفاوض أصبح ميدان من ميادين التعامل اليومي يتناول قضايا وخلافات ونزاعات حول عديد من المجالات حيث أهم ميادين التفاوض هي :

أولاً : المفاوضات التجارية والاقتصادية :

يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشاراً حيث يتناول جوانب الإنسان الأكثر ضرورة مثل البيع والشراء وتأمين الاحتياجات والعلاقة بين الأفراد والشركات ، والشركات والمنظمات .

ثانياً : المفاوضات السياسية : -

تتعلق المفاوضات السياسة بالعمل السياسي وعلاقات الدول بعضها ببعض وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من أشكال التهدئة دون اللجوء إلى العنف

ثالثاً : المفاوضات العسكرية :

وتتركز أهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والإنتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والإعداد العسكري .

رابعاً : المفاوضات الاجتماعية :

وهو أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية ولإنجاحه فلا بد وأن يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع .

الضوابط التفاوضية :

وهو الأخذ بمسببات النجاح والابتعاد عن السلبيات التي تؤدي إلى فشل عملية التفاوض وتستند الضوابط إلى دعامتين أساسيتين الأولى تتعلق بالعملية المنهجية والثانية تتعلق بالعنصر البشري.

أولاً : المناهج التفاوضية :

هو مجموعة من القواعد أو المعايير الثابتة التي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق أهدافه حيث أن التفاوض بدون منهج علمي موضوعي يتحول إلى نقاش وجدل عقيم فإنه يمكن تقسيم المناهج التفاوضية إلى نوعين :.

1. منهج المصلحة المشتركة الذي يمتاز بعلاقة إيجابية وتعاونية يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين أطراف التفاوض .
2. منهج الصراع ويمتاز بعلاقة عدائية صراعية وتنافسية وذلك لعدم التوازن بين طرفي التفاوض .

بالإضافة إلى المنهجين السابقين الرئيسيين هناك بعض المناهج التفاوضية ومن أهمها :

3. منهج التحليل الكمي وهو يعتمد على استخدام مفاهيم الإحصاء والرياضة .
4. المنهج السلوكي وهو تشخيص أطراف التفاوض ومعرفتهن .
5. منهج حد الأمانة أو حافة الخطر وهي معرفة إمكانات وسلطات الطرف الآخر .
6. المنهج المتكامل للتفاوض يقوم على أساس شموليته واحتوائه على كافة المناهج الأخرى .

ثانياً : القواعد الذهبية للعملية التفاوضية :

وهي إتباع عدة قواعد ترتكز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقوده إلى شاطئ الأمان وهذه القواعد هي :

1. لا تنفعل أثناء العملية التفاوضية فربما تتحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه إلى الأبد .
2. لا تجادل بل أخطو إلى جانبه .
3. لا ترفض وابتعد عن السلبية .
4. لا تضغط بل افتح باباً للخروج .
5. لا تصعد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلباً .

الضوابط البشرية:

إن من أهم أركان عملية التفاوض هو الإنسان وهو القادر على أدارة عملية التفاوض بنجاح ومن المعلوم أن الناس متفاوتة في الصفات حيث أن بعضها مكتسب وبعضها موروث وتكمن الفوارق البشرية في هاتين الصفتين .

لذا إن عملية إعداد المفاوض من الأهمية بمكان بحيث النظر إليها من زاويتين :

١ – تحديد حالة الذهنية والثانية تزويده بالمهارات العملية المطلوبة .

أولاً : تنمية الإدراك للأوضاع الذهنية :

حيث هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي :

١ – حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي .

٢ – حالة التفاوض بعدم جدارة ولكن بوعي .

٣ – حالة التفاوض بخبرة ووعي .

٤ – حالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي .

ثانياً : المهارات المطلوبة :

حيث هناك عديد من المهارات التي يجب مراعاتها عند تدريب المفاوض :

١. اللياقة في الحديث والتصرف .
٢. البعد عن الشخصانية "الأنانية" والغرور .
٣. التدريب على كيفية إقامة الحجج وتدعيمها بالأقوال والأفعال والتجارب العملية
٤. ضبط النفس والمحافظة على الهدوء والتحكم بالانفعالات .
٥. التكلم عند الضرورة وعند الوقت المخصص للحديث .
٦. قوة الشخصية واتساع النفوذ .
٧. توفير المعلومات الكافية بجوانب القضية .
٨. مخاطبة الناس بمستوى عقولهم ومراعاة الفوارق الفردية .
٩. التواضع وعدم استخدام نبرة الاستعلاء .
١٠. مراعاة متطلبات الآخرين .
١١. تخطيط لوقت التفاوض وجدولة الأعمال المطلوبة .
١٢. التدريب على أسلوب الإقناع .
١٣. القدرة على وضع حد أدنى وحد أعلى لما تريد الوصول إليه .

الصراع والحلول:

ونظراً لأن عملية التفاوض لا تكون إلا بوجود صراع أو نزاع يسعى أطرافه للوصول لحلول مرضية . لذلك فإن هذا الصراع يمكن أن يوصف بسهل وصعب وشديد التعقيد أي اختلاف درجات الصراع .

وهذا المبحث يتناول الصراع وطبيعته وخصائصه والأساليب التفاوضية .

الصراع طبيعته وخصائصه:

أولاً : الصراع : طبيعته ومستوياته :

أ - ماهية الصراع :

أي تعارض مصالح طرف مع الآخر ومعنى أشمل فإننا نعرف الصراع بأنه "حالة تنشأ نتيجة تعارض المصالح " .

ب - مستويات الصراع :

وهو عادة ما يتم على ثلاث مستويات في كافة الأوضاع :

١ - المستوى الإدراكي .

٢ - المستوى الشعوري .

٣ - المستوى السلوكي .

ثانياً : مراحل عملية الصراع

١ - مرحلة الصراع الخفي .

٢ - مرحلة إدراك الصراع .

٣ - مرحلة الشعور بالصراع .

٤ - مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر .

الأساليب التفاوضية والصراع:

مقدمة : الأساليب التفاوضية لحل الصراع :

١- طريقة المفاوضات الدبلوماسية الاعتيادية : -

سميت بالاعتيادية لأنها الخطوة الأولى التي يلجأ لها الطرفان لحل الخلاف من خلال مبعوثين دبلوماسيين أو جهات رسمية مسئولة في الدولتين

في هذه الحالة يتسم الخلاف باليسر وعدم التعقيد ويمكن بسهولة الوصول لحل وسط وقد تحل المسألة في وقت قصير أو تأخذ الأطراف وقت كافي لدراسة الاقتراحات المتبادلة وقد تكون المفاوضات بالأسلوب التحريري بمذكرات مكتوبة بين الطرفين .

٢ - المساعي الحميدة :

تعني تدخل طرف ثالث يمتلك أدوات مؤثرة ووسائل ضاغطة لتقديم المساعدة وإبداء المشورة والرأي للطرفين بصورة موضوعية وحياديه نزيهة تساعد على تقريب وجهات النظر وتمثل مدخلاً لحل الصراع القائم .

والدافع لذلك هو رغبة هذه الدولة الثالثة لتقديم مساعيها والتوفيق بين الدولتين . وحرصها على ضمان السلام العالمي وإعلاء كلمة الحق .

ينتهي دورها فور موافقة الطرفين على التفاوض ولا تشترك كطرف ورأيها غير ملزم للأطراف المختلفة .

٣ - الوساطة :

تتحول المساعي الحميدة إلى وساطة إذا لم تكتفي الدولة الصديقة "الوسيطة" بإبداء النصح والمشورة بل تساهم بعد رضى وموافقة الطرفين بالتنصل والمساهمة في المفاوضات الجارية إلى حين انتهائها . وتشترك في حل الخلاف بصورة أكثر جدية وفعالية ، إلى أن يتم التوصل إلى حل نهائي للمشكلة أو الخلاف القائم .

والوساطة نوعان :

١- إجبارية :

كما ورد في القرآن الكريم (وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما والوساطة هنا قائمة على أساس العدل وليس على أساس الرغبة . وعلى الطرفين الالتزام بها والإذعان لها . وإلا ستلقى الفئة المتمردة التي لا تقبل بالصلح القتال حتى تذعن له كما نصت الآية .

٢ - اختيارية :

كما في الآية الكريمة (فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم) عندما شكى أنصاري الزبير بن العوام للرسول عليه الصلاة والسلام فلم يقبل الأنصاري بوساطة الرسول وقال له : (إن كان ابن عمك) وغضب الرسول عليه الصلاة السلام لذلك وقال للزبير : يا زبير اسق ثم احبس الماء حتى يرجع إلى جارك وقول الرسول هو حكم شرعي ساري المفعول حتى يرث الله الأرض وما عليها .

الوساطة هي :

نشاط ودي تبذله دولة أو منظمة إقليمية بغية حل الصراع أو النزاع القائم بين دولتين بالاتصال بينهما بهدف تقريب وجهات النظر دون صفة إلزامية . وهذا يعني أن بإمكانية الأطراف المتنازعة أخذ الوساطة أوردها ورفض الوساطة يعتبر عمل غير ودي تجاه الدولة التي عرضت القيام بها وقد يكون اللجوء للوساطة إجبارياً في حالة وجود اتفاق سابق بين الدول المتنازعة يحدد أحكام الوساطة .

تقوم الوساطة على المبادئ التالية :

أ- يقوم الوسيط بالتوفيق بين الأطراف المتنازعة ويقلل من حدة التوتر بينهما

ب- يقوم الوسيط بمتابعة الوساطة بين الطرفين وعليه تقديم المقترحات المناسبة لتسوية النزاع .

ت- إذا فشل الوسيط عليه إشعار المجتمع الدولي والمنظمات الدولية لإفساح المجال أمام وسيط آخر .

ث- في حالة قبول الدولة المتنازعة بالوساطة فإن ذلك لا يؤثر على استعدادها العسكري ضد الدولة للأخرى وإذا كان القتال ناشباً فإنه لا يوقفه حتى لا تفسح المجال أمام الدول الأخرى لاستغلال الوساطة لصالحها .

ج- أهداف الوساطة تتجلى في تحقيق تسوية المنازعات بين الدول وإبعاد شبح الحروب من النشوب بينها . وإعادة العلاقات إلى الصفاء والتعاون وخلق جو استقرار يؤدي إلى انتعاش الحياة لشعوب الدول وحفظ السلام والأمن الدوليين .

ح- نجاح الوسيط يعتمد على حاجة الأطراف المتنازعة لتسوية الخلاف وكلما كانت الحاجة ملحة كان التعاون مع الوسيط أكبر يضاف إلى ذلك مدعى دعم الرأي العام لعملية الوساطة ومدى توافق الوساطة وأهدافها مع المواثيق الدولية .

خ- ويساعد على إفشال الوساطة عدم حيادية الوسيط وعدم إلمامه بالموضوع محل التوسط وجهله بالقوانين الدولية وقلة خبرته في هذا المجال .

٤ - التحكيم :

هو تسوية المنازعات بين دولتين بواسطة قضاة من اختيار الدولتين ويكون ملزماً لهما ، والدول حرة في اللجوء إلى التحكيم أو الابتعاد عنه بقدر ظروفها فهو ليس التزام مطلق إلا في الحالات التي يوجد فيها معاهدات تشترط رجوع الطرفين في حالة الخلاف إلى التحكيم ففي هذه الحالة يكون إجبارياً وتحل الخلافات على أساس العدالة والاتفاقات والمعاهدات المبرمة .

٥- التسوية القضائية :

اللجوء إلى محكمة العدل الدولية وهي الجهاز القضائي بالأمم المتحدة وفقاً لمبادئ القانون الدولي خصوصاً في القضايا التالية : تفسير المعاهدات – تفسير الخلافات القانونية – إصدار الآراء الاستشارية أو الفتاوى القانونية في مسألة يعرضها مجلس الأمن أو الجمعية العامة وتشكلت هذه المحكمة عام ١٩٢٢ م على هذا الأساس بموجب ميثاق عصبة الأمم المتحدة عدد أعضاءها ١٥ عضو ينتخبون عن طريق ترشيح محكمة التحكيم يعملون لمدة ٩ سنوات ويبدل ثلث الأعضاء كل ٣ سنوات والذهاب إليها اختيارياً إلا عند الدول التي تلزم نفسها بذلك في منازعاتها

٦ - المؤتمرات والاجتماعات الدولية :

وسيلة فعالة من وسائل الدبلوماسية تعقد بحضور ممثلين دبلوماسيين للدول المعنية من أجل حل خلافاتها .

وتلجأ إليها الدول نظراً لما لها من قيم وآثار نفسية وميكانيكية تفوق الدبلوماسية المباشرة فهي أكثر مرونة وسرعة سواء من ناحية المواضيع التي يتناولها المؤتمر أو من ناحية الأعضاء المساهمين فيه .

هذه المؤتمرات والاجتماعات لعبت دوراً كبيراً في حقل التفاوض الدولي ثنائياً وجماعياً وأصبحت المؤتمرات تخضع لنظام ثابت هو نظام المنظمات الدولية .

* تخضع الدعوة لهذه المؤتمرات والمناقصات لقواعد وأصول تسير بموجبها الدول المشاركة فيها . فالمبدأ المتبع على الأغلب هو جعل بعض الجلسات علنية كجلسة الافتتاح واختتام جدول الأعمال وتوقيع الاتفاقيات . وأما ما تبقى من قضايا ونقاشات فيبقى سراً وذلك إبعاداً لأي مؤثرات خارجية قد تؤثر على سير المفاوضات .
* المبدأ في التفاوض من خلال هذه المؤتمرات الدولية هو المساواة بين الدول فكل دولة تملك صوت واحد بغض النظر عن قوتها ويجب إتباع مبدأ الإجماع عند التصويت . وطرأ على هذا المبدأ اعتبار قرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة نافذة المفعول إذا حظيت على ثلثي الأصوات في حين أن قرارات مجلس الأمن نافذة المفعول إذا حصلت على تسعة أصوات من أصل ١٥ صوت على أن يكون من ضمنها جميع الأعضاء دائمي العضوية وهي الدول الخمس الكبرى .

ثانياً : مستلزمات الأساليب التفاوضية :

إن إجادة أي أسلوب تفاوضي يحتاج إلى مستلزمات كالاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية ، الإستراتيجية هو ما يتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام . فهو أشبه بأساس البناء الذي يحدد ارتفاع البناء فوقه وتقوم السياسات بدور الأعمدة الخرسانية التي ترفع البناء وتعطي لها أبعادها . أما التكتيكات فهي جزء من ذلك (البناء الجدران والحوائط والألوان التي تعطي الشكل النهائي) .

هذان الركنان ما هم إلا عمليات متكاملة الهدف ولكل منها دور تسعى إلى تحقيقه ولا يمكن الاستغناء عن أي منها في التفاوض . فكل منها ضرورة حتمية لأزمة حتى يتحقق هدف العملية التفاوضية . ولذلك فإن أي خطأ في أي منها سيؤثر على نتيجة كل منها بشكل كامل . والتصميم الجيد لها ضروري جداً .

١ - الاستراتيجيات التفاوضية :

هي الإطار العام الذي يحدد الطريق والمسار ويشكل القواعد الأساسية والمهام التفاوضية للعمل وهي عملية التخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو إنجاز الأهداف وتنصرف إلى تعبئة وتجنيد واستخدام وإدارة كافة الجهود من مادية وغير مادية للقيام بالعملية التفاوضية بنجاح.

ويستخدم المفاوضون عدة استراتيجيات لبلوغ أهدافهم هي :

١ - استراتيجية الإنهاك الاستنزاف :

من أكثرها شيوعاً واستخداماً وتقوم على ٣ مبادئ رئيسية :

- استنزاف وقت الطرف الآخر :

تطويل ومد فترة التفاوض لأغراض يستدعيها الموقف التفاوضي ويحددها المفاوض دون أن يكون هدفه التوصل إلى نتائج حقيقية وأساليبها تأخذ عدة أشكال منها :

أ - التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته :

ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها .

ب - التفاوض حول التوقيت المناسب للقيام بالجولات التفاوضية.

ج - التفاوض حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها وتضمنها أجندة التفاوض .

د - التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وتقسيمها .

- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة :

وذلك بصرف جهده وتوجيهاته إلى العناصر التفاوضية الهامشية والشكلية التي لا قيمة لها عن طريق :

أ - إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية .

ب - وضع برامج حافلة للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وزيارة الأماكن المقدسة والتاريخية ومناطق الترفيه ، وإطالة السهرات لأوقات متأخرة والبداية في اليوم التالي مبكراً .

ج - زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالهندسية والتجارية والبيئية .

- استنزاف أموال الطرف الآخر:

عن طريق زيادة معدلات إنفاق الطرف الآخر دون حصوله على عائد يعادل هذه التكلفة مما يجعله يستسلم لما يملى عليه . وقد استخدمتها الولايات المتحدة بذكاء في فترة السبعينات أمام الاتحاد السوفيتي السابق .

٢ - استراتيجية التشتيت :

تقوم على أساس التفريق بين أعضاء الوفد المفاوض عن طريق تحديد عقائدهم ومستوياتهم العلمية والفنية الطبقية و المالية ومن ثم جذب البعض للعمل أو تجنيدهم مثال ذلك : المفاوضات العربية الإسرائيلية .

٣ - استراتيجية إحكام السيطرة :

تقييد حركة الطرف الآخر عن طريق الإمساك بكل أطراف الموقف التفاوضي وجعله يدور داخل اللعبة التفاوضية المرسومة . والتفاوض هنا عبارة عن معركة تبين الفريقين المتفاوضين وتقوم على إحكام القبضة على كافة إمكانيات التفاوض عن طريق تمكين الفريق مما يلي :

١- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات .
٢- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة الفورية والاستعداد التام للتفاوض لتوفيت الفرصة على الطرف الآخر للأخذ بزمام المبادرة .
٣- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في موقف التابع فيبقى ساكناً منتظراً الإشارة والتحريك

٤- - استراتيجية الغزو المنظم :

تعتمد على استخدام أسلوب التفاوض خطوة خطوة وبشكل تدريجي ليتحول بعد ذلك إلى عملية غزو كامل ومنظم للطرف الآخر كاستخدام أمريكا كسلاح سياسي على دول العالم الثالث .

٥ - استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) :

لكل طرف من أطراف التفاوض آمال وتطلعات لتحقيق الأهداف وزيادة هذه العقبات يؤدي إلى يأس أحد الأطراف ومن ثم تخليه عن أهدافه التفاوضية . الانتحار التفاوضي .

تكتيكات التفاوض :

تنحرف إلى الإجراء الوقتي أو اللحظي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي القائم لأن التكتيك يمتاز بأنه الأقصر زمناً والأقل شمولاً وجهاً وقياساً باستراتيجيته وهي خمسة خمسين تكتيكاً منها :

أ - تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل :

يقوم على قاعدة اكسب خصمك فإن لم تستطع فعلكي تحييده .

ب - تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء المادي :

ويظهر أكثر في المفاوضات التجارية كالتنزيلات التجارية التي يستخدمها التاجر لتصريف بضاعته الراكدة .

مثال ذلك : تلويح إسرائيل بإعطاء منظمة التحرير الفلسطينية دولة مستقلة في نهاية المفاوضات ولم يحقق شيئاً على مدار عدة سنوات نضال مرت .

ج - تكتيك الطيب والشرير (الصقر والحمامة)

ويستخدمه المحققون العسكريون ورجال الشرطة والمخابرات في عمليات الاستجواب والتحقق المختلفة .

د - تكتيك عكس الاتجاه وتبديل المواقف :

وهو من أذكى التكتيكات التفاوضية يعتمد على تغيير موقف التفاوض من التعنت والتشدد إلى موقف مرن متعاون وعلى استعداد لتقديم التنازلات .

مثال ذلك موقف إسرائيل في مؤتمر اللاءات العربية حيث استطاعت بدهائها تبديل هذه اللاءات بنعم للصلح نعم للتفاوض ونعم للاعتراف بإسرائيل .

هـ - تكتيك التهديد والترغيب :

يستخدم بكثرة في العملية التفاوضية ويتضمن توجيه الإنذارات واستخدام القوة وحشد القوات وإجراء الحصارات وعلى الجانب الآخر وقد يتطلب استخدام وسائل الترغيب مثل تبيان المزايا والمكاسب المترتبة على استمرار المفاوضات .

مثال :

استخدام أمريكا التهديد ونفذته ضد العراق عام ٢٠٠٣ (التهديد).

استخدام أمريكا الترغيب مع أطراف العملية السلمية في الشرق الأوسط (ترغيب) عن طريق تقديم كافة أشكال الدعم الاقتصادي .

و - تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت :

يستخدم عندما يتطلب الموفق التفاوض كثير من الوقت كما يستخدم لإدخال أحد المبادرات .

مثال : تأخير ضرب العراق من قبل الولايات المتحدة لكسب الوقت وحشد القوات وإرسال فرق التفتيش للبحث عن أسلحة دمار شامل .

ز - تكتيك الإرهاق الجسدي :

إجبار الطرف الآخر على العمل لساعات تفاوضيه طويلة مجهدة ذهنياً وجسمياً وعدم إعطاءه الوقت للراحة والتفكير في ما هو مطروح فغالباً ما يوافق على ما يعرض عليه .

ج - تكتيك الحلول الوسط :

يستخدم بهدف إيجاد نوع من الملاءمة والتوافق بين الطرفين المتفاوضين اللذين تشددا في مواقفهما التفاوضية ومحاولة الوسط لحل وسط يرضيهما وإجراء معادلة المدى التفاوضي .

المدى التفاوضي = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى =. ÷ ٢

مثال ذلك : التبادل في الأراضي وتعديل الحدود بين الدول .

تبادل الأراضي بين الأردن والسعودية .

مراحل العملية التفاوضية

المطلب الأول : مرحلة ما قبل العملية التفاوضية

أولاً : التحضير للتفاوض :

أولى مراحل العملية التفاوضية يتم في مقدمتها الاتفاق على مبدأ التفاوض والموضوعات التي ستدور حولها العملية التفاوضية وهي :

أ - الموافقة على مبدأ التفاوض :

تعني اقتناع الطرفين بأهمية وضرورة العملية التفاوضية ، وسائلها عديدة : اتصال دبلوماسي ، وسائل الإعلام والمنظمات الدولية .. إلخ .

ب - الموضوعات التفاوضية ، وتشمل :

١- تحديد الموضوعات محل التفاوض .
٢- تصنف الأهداف المرغوب تحقيقها ، مثال : أهداف حيوية (يجوز التنازل فيها وأهداف غير حيوية يمكن التنازل عنها مقابل مكاسب أخرى وذلك يعتمد على طبيعية الوضع التفاوضي والإمكانيات الاقتصادية والعقبات الاقتصادية) .
٣- تحليل الوضع التفاوضي : استناداً لمعرفة أهداف الأطراف الأخرى والتعرف على البدائل المتاحة والميزانية المخصصة للطرف الآخر المفاوض .

وأثناء مرحلة التحضير للتفاوض يجب مراعاة عدة شروط أهمها

أ - إعطاء وقت كاف للتحضير

ب - العمل على فعل جولات بداية التفاوض

ج - العمل على خلق أجواء تفاوضية مناسبة تنجح التفاوض .

ثانياً : التمهيد والإعداد للعملية التفاوضية :

ما يعمل بها قبيل بدء العملية التفاوضية مباشرة وهي من أهم المراحل وعليها يتوقف حجم إنجاز الأهداف فالإعداد الجيد يعطي نتائج جيدة والإعداد والتمهيد يخضع لاعتبارات ومتغيرات عديدة تختلف باختلاف الحالة التفاوضية .

والتفاوض التجاري أسهل وأكثر مرونة من التفاوض الذي يهدف إلى حل صراع عسكري عدائي متشدد ومتصلب .

والإعداد والتمهيد للتفاوض يشمل :

أ- اختيار أعضاء الفريق المفاوض .
ب- توافر المعلومات الوافية المدروسة عن الطرف الآخر .
ت- تحديد موعد ومكان العملية التفاوضية .
ث- يجب تنسيق اتصالات بين الطرفين قبل العملية التفاوضية .
ج- تحديد الأهداف والأولويات الرئيسية .
ح- الأبحاث والدراسات .
خ- وضع وتحديد الإستراتيجية التفاوضية والتكتيكات المناسبة لها

ويجب مراعاة النقاط التالية عند اختيار الإستراتيجية التفاوضية المناسبة :

١- مراعاة الفروق بين الإستراتيجية والأهداف .
٢- تبني إستراتيجية عامة في بداية العملية التفاوضية لتكون مدخلاً عاماً للوضع التفاوضي .
٣- مراعاة تجنب الاستراتيجيات الناجحة هي تلك التي تقوم على أساس ربط الأحداث بالأسباب .

مرحلة الجلسات التفاوضية :

أولاً : الإجراءات التفاوضية :

في هذه المرحلة يستخدم الفريق المفاوض كل أساليب الإقناع وعادة ما تحدث مجموعة من العمليات والإجراءات التفاوضية الهامة وهي :

أ – اختيار التكتيك التفاوضي المناسب للموضوع التفاوضي .
ب – الاستعانة بكل الأدوات التفاوضية المناسبة .
ج – ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر .
د – تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض ودراسة ومعرفة ومناقشة الخيارات المعروضة من الجانب الآخر .
هـ- المساومة .

ولكي تكون ناجحة يتوجب على كل طرف أن يحدد ما يريده من الآخر مقابل تنازلات متبادلة يقدمها .

وهناك العديد من الملاحظات التي يجب على الأطراف المتفاوضة الأخذ بها في هذه المرحلة .

١ - أثناء الجلسات التفاوضية وتتمثل فيما يلي :

أ - يجب أن تكون الشروط صعبة في البداية والتنازلات قليلة .

ب - عدم مقاطعة الطرف الآخر حتى ينتهي من حديثه .

ج - الإمساك عن الكلام وعدم التكلم إلا عند الضرورة .

د - عدم إلزام النفس بمقترحات الطرف الآخر .

هـ - البدء بمناقشة القضايا ذات الاختلاف الكبير .

و - ضرورة الاستماع للطرف الآخر .

٢ - عند نهاية الجلسات التفاوضية :

أ - تلخيص ما يريده الطرف الآخر .

ب - استحضار المعلومات .

ج - تبيان الأخطاء والهفوات .

٣ - أثناء العروض التفاوضية :

أ - عدم تقديم عروض سخية في البداية

ب - إتاحة مجال للمساومة .

ج - يجب أن تقدم التنازلات من طرف العملية التفاوضية .

ثانياً : نهاية التفاوض :

المرحلة الأخيرة والنهائية في المفاوضات عن طريق قيام أحد الأطراف أو كليهما بتقديم تنازل رئيسي يشجع من خلاله الطرف الآخر ويدفعه إلى التوقيع النهائي .

العوامل المؤثرة في العملية التفاوضية:

يتأثر التفاوض بمجموعة من العوامل منها ما يرتبط بالعوامل النفسية والوراثية عند الإنسان وما تفرضه الطبيعة وكذلك بين الدول وهناك دوافع قبول بالعملية التفاوضية أو إحجام عنها .

وهذه العوامل بعضها من صنع الإنسان وبعضها من صنع الطبيعة وسنتناول هذه العوامل من خلال مطلبين :

المطلب الأول : السلوك الإنساني كعامل تأثير .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على المركز التفاوضي للدولة.

١ - السلوك الإنساني :

المهارات السابقة : هي نتاج الموهبة والتعلم والخبرة السابقة والتي لا بد أن تستند إلى المعرفة بالسلوك الإنساني .

خصائص هذا السلوك تتخلص في :

١- السلوك الإنساني مسبب أي أنه لا يصدر من فراغ ولا بد له من سبب داخلي أو خارجي .
٢- السلوك الإنساني موجه نحو هدف : كل سلوك يسعى إلى تحقيق هدف وهذا يفسر سلوكنا المتنوع ولتحقيق الأهداف التي شرعت المفاوضات من أجلها .
٣- السلوك الإنساني يمكن ملاحظته وقياسه .
٤- السلوك الإنساني له محفزات وله دوافع تحركه .

٢- أنماط الشخصية الإنسانية التفاوضية :

١ - الأنماط الفردية الشخصية التفاوضية :

فهناك الشخص الذي يتمتع بشخصية المفاوض المشاغب ، والشخص الفضولي البطيء في ردة الفعل الميال إلى التفاصيل وعدم الاهتمام بالعواطف فهو شخصية المفاوض والمحلل والمفاوض العدواني .

الشخص الفرد هو العمود الفقري لأي عملية تفاوضيه .

أ - الشخصية المسيطرة :

تمتلك رغبة قوية في حب السيطرة والهيمنة على الآخرين والرغبة الطامحة للفوز ولا تعترف بالمشاعر وترفض تلقي الأوامر والأنا عندها عالية جداً ولا تعترف بأخطائها وتميل إلى المساومة في كل القضايا المطروحة .

ب - الشخصية التابعة :

تتسم بالحاجة إلى الحب والفهم والقبول من الآخرين . وتتمتع بقدر كبير من التعاون والمرونة مع الآخرين وتخشى هذه الشخصية الدخول في المفاوضات خوفاً من رفض الآخرين لها وإذا دخلتها فإنها تميل إلى إيجاد أساليب وسطية مرضية

ج – الشخصية المستقلة :

تتميز بنبذ العواطف المنهجية التي تتعامل بها مع الناس ولا تبدي تفاعلاً اجتماعياً .

وتتمتع بدرجة عالية من التنظيم والترتيب وتميل إلى برمجة أوقاتها ولا ترغب في التفاوض ولا تميل إليه ، أما إذا أجبرت عليه فإنها تفضل الاتصال غير المباشر بالآخرين .

مداخلها : عدم الاستجابة للعواطف والتعامل بالأرقام والحقائق ، والمنطق ويتوجب التحضير الجيد الموضوعي العقلاني عند التعامل معها .

٢ – النمط الجماعي الضاغط (الرأي العام) :

وهو ردة فعل الأفراد تجاه سياسات الدولة من تأييد ومعارضة واحتجاج والحضارات القديمة عرفت معنى الرأي العام وكذلك في العصر الإسلامي اهتم الحكام به .

* يعكس حالة من التضامن لجماعة ذات مصالح مشتركة تتخذ البحث والتحليل أسلوباً لها .

ثم تحيل الموضوع إلى الجمهور في محاولة لكسب وتأييد جماعة أو جماعات أخرى من أجل ممارسة المزيد من الضغوط على أجهزة الدولة المعنية .

* ويتركز الرأي العام على عنصرين أساسيين هما :

- الجمهور: الأفراد الذين تربطهم رابطة معينة وأصحاب العلاقة بالمشكلة الذي جمعهم حوله .
- الموضوع أو المشكلة : وهي التي أثارت الجمهور ذات الصلة بها .

ملحوظة: الرأي العام عبارة عن اختيار حزبين عدة مواقف ويأتي بحرية اختيار ومعبراً عن الغالبية .

أهمية الرأي العام :

له أهمية كبرى بالنسبة للنظام السياسي في الدولة . فتأييده للنظام السياسي للدولة يعني استقرار وثبات هذا النظام والعكس .

ويختلف مدى الاهتمام بالرأي العام من مجتمع إلى آخر فهو عالي الأهمية في المجتمعات المتقدمة والعكس .

الرأي العام وتأثيره على المفاوضات :

الدخول في المفاوضات والمشاركة فيها يحتاج إلى رأي عام يردفها لتؤدي النتائج والأهداف المرجوة وأما مدى تأثير الرأي العام على المفاوضات فيتضح فيما يلي :

١- الرأي العام ضرورة من ضرورات المفاوضات .
٢- يؤدي الرأي العام المعارض إلى عرقلة وحتى إفشال العملية التفاوضية .
٣- الرأي العام قد يدفع للدخول في المفاوضات ويدعم نتائجها الإيجابية .
٤- في حال حدوث أخطار خارجية تهدد الكيان السياسي للدولة .
٥- ا لرأي العام يتأثر بشكل مباشر بالمواضيع التي تمس حياته المعاشية كارتفاع أسعار السلع الاستهلاكية .
٦- يغدو الرأي العام بلا تأثير على أي عملية تفاوضية إذا انعدمت الديموقراطية
٧- يعتمد نجاح الرأي العام إزاء المسألة التفاوضية اعتماداً كبيراً على مدى إيمان أفراده وقادته وتمسكهم بالأهداف والمنطلقات التفاوضية .
٨- يكون للرأي العام تأثير إذا توافرت وسائل إعلام مرئية ومسموعة تتناقله .

العوامل المؤثرة على المركز التفاوضي للدولة:

أولاً : عوامل أيديولوجية :

١ – عقيدة الدولة : تشكل حجر الزاوية في ما يصدر عن الدولة من قرارات وسلوكيات . وفي هذا الصدد نجد إسرائيل حددت دولتها (من النيل إلى الفرات وكذلك فهي لا تقبل بأقل من تحقيق رؤيتها وأهدافها)

٢ – الشخصية القومية للدولة :

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تنفرد بها الدولة دون غيرها وتحدد شخصيتها وتميز القوم الذين يعيشون على أرضها عن غيرهم وهي الموقع الجغرافي والتجانس العرقي واللغة والدين والعادات والتقاليد .

* وبالتالي فهذه العناصر مجتمعة تؤثر على الأسلوب التفاوضي لهذه الدولة عند إجراء العملية التفاوضية .

- لذلك فالولايات المتحدة تتبنى أسلوباً براغماتياً عملي يستند إلى القوة والنفوذ العسكري بينما الصينيون يتحلون بالصبر والأناة ويفضلون التفاوض المرحلي مع تبني استراتيجية تكفل حرية الحركة والتقسيم المستمر .

ثانياً : عوامل أخرى :

١ - الاستقرار الداخلي وتماسك الرأي العام : خاصة إذا كان التفاوض يدور حول القضايا الهامة والمصيرية فالمتغيرات والعوامل السياسية هي من أهم العوامل التي تؤثر على العملية التفاوضية منذ بدايتها إلى نهايتها .

مثال : موقف الكنيست الإسرائيلي الذي قضى قراراً بأن أي تنازل أو انسحاب من الجولان سيكون مشروطاً بموافقته .

٢ - البيئة الدولية أو الوضع الدولي :

كلما كانت البيئة الدولية والعلاقات خالية من الصراع والتأزم والتعقيد كلما خلق ذلك أجواءَ إيجابية بعيدة عن التوتر والصدام ومناسبة للعملية التفاوضية . فإن الصراع والصدام يفتح المجال لظهور عوامل جديدة قد تؤثر على سير العملية التفاوضية سلباً أو إيجاباً .

٣ - طبيعة العلاقات السائدة بين الطرفين :

فالمفاوضات بين الدول المتحالفة أو التي بينها مصالح مشتركة تختلف عن تلك التي بينها صراعات.

٤ - مدى التوازن بين الأطراف المتفاوضة :

ويعتمد على حجم القوة التي يمتلكها كل طرف مفاوض وهو الأكثر حسماً وتأثيراً على سير العملية التفاوضية .

فالتفاوض بين دولتين متوازنتين ومتساويتين في القوة والإمكانيات والقدرات كالولايات المتحدة واليابان مثلاً يكون تفاوض متوازن يأخذ طابع التربة ويطلق عليه تفاوض ربح - ربح .

وعلى العكس من ذلك فالمفاوضات العربية الإسرائيلية يطلق عليها ربح - خساره .

٥ - السجل التفاوضي للأطراف المتفاوضة:

ويبحث في هل هناك تفاوضات سابقة بين هاتين الدولتين وهل تم التفاوض على نفس هذه الموضوعات أم لا .

٦ - الأهمية المعقودة على إجراء المفاوضات :

ويعتمد على مدى أهمية العملية التفاوضية نفسها ومدى ارتباطها بالمصالح الحكومية الخاصة بالأطراف المتفاوضة .

فقد يكون التفاوض مرتبطاً بوجود الدولة وكيانها ومستقبلها ومصالحها العليا أي أن حل المشكلة أمر هام ويحوي وهنا يكون موقف الدولة متشدداً ومتصلباً .

وفي المقابل : قد يكون التفاوض إجراء عادي مثل معاملات البيع والشراء والاستيراد والتصدير ويميل إلى المرونة في التفاوض .

مثال ذلك : المفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية .

العوامل المؤثرة على الحصيلة أو النتيجة النهائية للمفاوضات:

أولاً : الأطراف التفاوضية : وتؤثر على النتيجة النهائية للتفاوضات من خلال اتجاهات وتصورات الأطراف المتفاوضة : ومدى الضغط التي تتعرض له من قبل الرأي العام مثال ذلك أمريكا كانت تريد أن تخرج من فيتنام بأقل الخسائر ومطلب المفاوض الفيتنامي يتلخص بطرد الأمريكان والإطاحة بالحكومة الموالية لهم .

أ- مدى التلاقي والتصادم في المصالح بين الأطراف .

ب- عدد الأطراف المشاركة في المفاوضات .

ت- نوايا الأطراف المتفاوضة : نوايا صادقة ، نوايا متقبلة ، نوايا خادعة

ثانياً : مؤهلات المفاوض الدبلوماسية :

وبعد انتشار الدبلوماسية الحديثة والثقافة الأخلاقية أصبح تقدم النظرية الدبلوماسية يقاس بالتقارب المطرد بين الأخلاق العامة والأخلاق الفردية .

وللوصول إلى حل دائم لحل الصراع فإن السبيل إلى ذلك يتم بما يلي :

١ - المؤهلات الخلقية :

المؤهل الخلقي هو أول ما ينظر إليه من صفات الدبلوماسي وهو قد يحقق ما لم تحققه الجيوش بعددها وعدتها وأساطيلها .

٢ - اللباقة والحكمة وحسن التصرف :

وتتجلى في الدبلوماسي أكثر عندما يكون هناك مهمة للقيام بها فإذا فارقته اللباقة والحكمة وحسن التصرف فارقه بلوغ الهدف وتعثرت مهمته .

٣ - القدرة على إشعار الطرف الآخر بالرضا والاحتفاظ بعلاقات جيدة معه مثال ذلك المشهد التفاوضي بين الولايات المتحدة وكوبا عام ١٩٦٢ .

٤ - القدرة على تحويل الخصوم إلى أصدقاء :

إنها مهمة صعبة للغاية إلا على ثلة من الناس هم أولئك الدبلوماسيين الأذكياء .

٥ - الابتعاد عن أساليب الوعود الكاذبة أو خرق حرمة الوفاء والخداع والغش لأنه يولد عن الطرف الآخر الرغبة في الانتقام .

مثال ذلك : النتائج المترتبة على المفاوضات بعد حرب ١٩٦٧ م .

الأسئلة و المناقشة علي كتاب فن التفاوض:

١-مفهوم التفاوض:

التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

و يعرف التفاوض بأنه سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين .

أهمية علم التفاوض:

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.:

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

الثانية: حتميته.:

نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

٢- أذكر أنماط المفاوضين مع التوضيح ؟

أنواع المفاوض تختلف علي حسب شخصية المفاوض و عناصر القوة التي يمتلكها و كذلك البيئة المحيطة و نذكر تلك الأنماط كما يلي:

- المفاوض الواقعي :

المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أوهناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ولا يهمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع فهم يريدون أن يكونون هم الكاسبين دائما

وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت،وعليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

●المفاوض الانفتاحي:

فهو عكس الواقعي أعلاه فهو نوع يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه وهذا النوع انفعالي نوعا ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنه قادرا على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف. وأنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسة نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقدمة وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه.

●المفاوض الودود :

ويمتازون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك ، لأنه في بداية تفاوضه معك سوف لن يتخذ أي قرار إلى بعد أن يشعر بالاطمئنان نحوك ، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أيا كان وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالبا،فهم يسعون دائما إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة فإذا تفاوضت مع هذا النوع من الأنماط ، فعليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولا ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم وأن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين ،فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم وحجومهم عن اتخاذ القرار.

●المفاوض التحليلي

وهذا النوع لا يقتنع أبدا بأي عرض إلى بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل، وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء. فإنهم يحبون أو بمعنى اصح يريدون أَن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيرة.

هذا النوع عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سأل عنها أو طلبها ولتعطي لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته التي لن تنتهي.

٣- ناقش العناصر الرئيسية المصاحبة لعملية التفاوض ؟

أولاً: القضية أو الحالة التفاوضية:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يحوي مجموعة عناصر منها ترابط القضية التفاوضية و تركيبها وكيفية التعارف عليها و تشخيصها و حجم القضية مكانيا و زمنيا و التعقيد و الغموض الذي يلف القضية.

ثانياً: أطراف التفاوض "

من المعلوم أن التفاوض في العادة يتم بين طرفين، وقد يتسع ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل أصحاب مصلحة و قوى ضاغطة بسبب أن لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثاً: القضية التفاوضية :

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) و هي لب عملية التفاوض و التي تمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تختلف قضية التفاوض من قضية إلي أخري سواء كانت القضية قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة أو قضية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعا: الهدف التفاوضي :

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معاً.

٤- ناقش العناصر المحيطة بالقضية أو الحالة التفاوضية؟

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر:

١- الترابط

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

٢- التركيب

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

٣- إمكانية التعرف والتمييز

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

٤- الاتساع المكاني والزماني

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

٥- التعقيد

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

٦- الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

٥- اذكر بعض من مهارات وسمات المفاوض الناجح؟ :

١- سمات المفاوض :

- النضرة الثاقبة للأمور والقدرة علي التمييز بين القضايا الأساسية والفرعية .
- القدرة علي التحليل و الاستنباط.
- معرفته بنقاط القوة و الضعف و تحليل المكسب و الخسارة.
- الحكمة والصبر والانتظار حتى تظهر الصورة بأكملها .
- الالتزام بالموضوعية وعدم البعد عن الموضوع.
- الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وإيجاد البدائل.
- امتلاك البصيرة للنظر إلى الموضوع بوجهة نظر الطرف الآخر.
- الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب .
- الثقة بالنفس القائمة علي العلم و المعرفة .
- القدرة علي التفاوض بفاعلية مع الطرف الآخر وكسب ثقته.

٢- مهارات طرح الأسئلة :

١. أن تكون الأسئلة غير مباشرة إلا إذا كانت هناك ضرورة .
٢. عدم توجيه أكثر من سؤال في وقت واحد .
٣. البعد عن التكرار لنفس النقاط التي تم الانتهاء منها.
٤. الاحتفاظ بالأسئلة في الذهن و حسب الأهمية.
٥. استبعاد الأسئلة التي تم الحصول علي إجابة لها.
٦. أن تغطي الأسئلة جميع الموضوعات موضوع التفاوض.
٧. ترتيب الأسئلة الهامة والاحتفاظ بها في الذهن.
٨. ترتيب الأسئلة حسب الأولويات.

٦- ناقش استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة؟

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

١- إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم.

٢- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

- توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.
- الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:
  ١. مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
  ٢. مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
  ٣. مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

٣- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بطرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

٤- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما وهناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية هما:

١- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة ، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

٢- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

٧- اذكر أهم الخطوات للعملية التفاوضية؟

١-تحديد وتشخيص القضية التفاوضي:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

٢- تهيئة المناخ للتفاوض :

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

٣-قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها.

٤-التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً.:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

٥- بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة، الضغط الإعلامي والضغط النفسي)
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

٦-الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

٨- ناقش ما يعرف بالمأزق التفاوضي؟

المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج و عدم جدية الأطراف في التوصل إلى نتيجة و ترك الأمر معلقا.

وللخروج من هذا المأزق التفاوضي هناك عدة طرق منها:

١. تدخل آلية معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق.
٢. تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق.
٣. طلب تأجيل التفاوض إلى حين للهدوء و ترتيب الأفقار.
٤. تغيير مكان التفاوض و طريقة إدارته.

إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن أن تتنازل عن أشياء بسيطة مثلا قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية.

أو أن تؤجل بعض النقاط مثلا جانباً ومؤقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المأزق، وكما ذكرنا سابقا فانه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيتها جانبا بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مراحله النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضين أكثر مرونة.

وأحياناً يصل المفاوض لنقطة تسمى نقطة اللا عودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا يستطيع العودة ومضطرا للمواصلة لأسباب عديدة أحياناً يجد نفسه المفاوض مضطرا للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقاً، فإن الحل هو أن يدخل طرفاً ثالثاً وهو ما يسمى الإنقاذ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايداً وليس له مصلحة أو مكاسب من إتمام الإتفاق أو إلغائه، فان هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصاً إذا كان ذو مصداقية وخبرة في مجال التفاوض.

ختاماً: قد يكون التفاوض سهل جداً إذا تمكنت من إجادة أدواته فليس فيه من الصعوبة التي يعتقدها الكثير ولكن البديهة والخبرة والممارسة لها الدور الأكبر في فعالية المفاوض لاشك.

٩- ناقش مراحل التفاوض الناجح؟

أولا : مرحلة التحليل :

وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة.

- الإعداد الجيد بكتابة نقاط التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر من هذه العملية.
- الاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.
- مراجعة الذات عدة طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر اذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.
- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

ثانيا : مرحلة التخطيط:

بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على :

- تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.
- إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.
- إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.
- ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط :
- إعداد تصور بالمطالب المرنة.
- إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

ثالثاً : مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي) :

وفي هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية:

- الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحواري.
- التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال
- محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية .
- المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
- التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
- الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
- الاستفسار المستمر للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.
- إدراك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه.
-

١٠- القوة في التفاوض شيء لابد منه أحيانا لإنجاح التفاوض ناقش ذلك؟

إن القوة بتعريفها البسيط هي القدرة على التأثير على الطرف المقابل ، وقد تكون مهاراتك التفاوضية إذا أتقنتها وصقلتها هي مصدر من مصادر قوتك التفاوضية لتدعم موقفك التفاوضي وكذلك معرفتك وامتلاكك للمعلومات تدعم أيضا موقفك وهي نوع من أنواع القوة البلاغة في الحديث الأسلوب أمور كثيرة لها التأثير.

وإليك أنواع القوى بإيجاز بسيط لكل منها:

١- القوة الشرعية :

وهو ذلك النوع المصاحب لأصحاب السلطة والدرجات العليا في السلطة كان تكون مسئولا كبير في الهرم أو تتمتع بمزايا معينة مثل أن تقوم بالتفاوض من خلال مكتبك الفخم الذي يبهر الشخص المفاوض الآخر أو استخدام الألقاب ، أو عدم ترك مقابلتك بسهولة قد يعطيك قوة وإعطاء أوامرك للسكرتير بحجب المكالمات عنك أثناء الاجتماع التفاوضي أيضاً يعطيك قوة شرعية مظهرية ، حتى عند الخروج لجولة ميدانية أثناء التفاوض فلا تقبل أن يكون ذلك إلى في سيارتك الخاصة والمناسبة التي تدعم أيضاً قوتك وتجعل منك المسيطر والمتحكم بطريقة غير مباشرة.

٢- قوة الفائدة :

يزداد حماس الطرف المقابل أو الجهة التي تتفاوض معها لإبرام صفقة معينة معك إذا أدركت أنها إنما تنال منك فضلاً لا تمنحك إياه ، متى حاول الطرف المقابل أن يعطيك إحساس أو إيحاء بان تفاوضه معك إنما هو فضلاً منه لا تتضايق ولا تضجر من ذلك ، وإنما يجب أن تكون هادىء جداً ولا تخدعك محاولاته وخصوصا إذا كنت واثقا من نفسك وفيما ستقدمه له وهو الذي يجعلك أنت المسيطر على التفاوض ولكن لا تجعل الغرور يدخل إليك في تلك اللحظات.

٣- القوة القهرية

وهي عكس قوة الفائدة. فعلى سبيل المثال إذا لم يتوصلوا معك لاتفاق فان ذلك يفقدهم مكاسب أو كسب حسب نوع المادة المتفاوض عليها ، وهذا النوع من القوة عندما يتم مزجه بقوة الفائدة تشكل قوه فعالة تدعم موقفك التفاوضي.

٤- قوة الموقف

وهي بكل بساطة القوة التي تعطي لطرف قوة بلا حدود أمام طرف آخر ومثال عليها أن تشتري سلعة معينة وتعود لإرجاعها فيطلب البائع منك الفاتورة أو السند لإرجاعها لك ورد القيمة ولكنك بكل بساطة قد فقدت هذه الأوراق وهنا فان موقفك يكون ضعيفا جدا وهذا ما يسمى قوة الموقف.

٥- قوة العزيمة والخبرة

وهي أيضا من مصادر القوة التي تدعم للمفاوض قوة في موقفه التفاوضي.
ومن الأمور الهامة في التفاوض هو فهم نمط المفاوض المقابل لك ، وأنت أيضا لك نمط خاص بك تتصف به لا يخرج عن أنماط معينة سوف أتطرق لكل منها وهي متراكمة من بداية تكوين المفاوض ونفسية نوعا ما لا يمكن تغييرها أو تجاهلها.

و أخيراً فلاشك بان كل مفاوض يريد أن يتفاوض مع شخص له نفس نمطه أو بمعنى اصح مشابه له. وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الأنماط أو تصادمها ، ولتتفادى ذلك عليك أن تعرف أولا نمط الشخص المقابل لك وتحاول أن تغير في نمطك أو طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتنال قبوله وتتقرب إليه لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول لقرار. و لذا فإن لكل شعب من الشعوب صفات معينة في التفاوض عرفت عنهم عبر الزمن وسوف اذكر بعض الشعوب وصفاتهم التي عرفوا بها باختصار بسيط.

فالعرب قد عرف عنهم عدم اهتمامهم بالوقت ويهتمون بالعلاقات الإنسانية بشكل كبير جدا والعقد بالنسبة لهم لا يعدو مجرد بداية للتفاوض وليس نهاية.

أما الأسيويون قد يكونون قريبون من العرب نوعا ما في اهتمامهم بالعلاقات ولكنهم يثقون جدا بالشخص الذي يتفاوضون معه أكثر من ثقتهم بالعقد والعقد بالنسبة لهم يعتبر بداية وفي بعض دول آسيا من الممكن إلغاء العقد بكل سهولة إذا تغيرت الظروف. اليابانيون مثلا لا يحبون كلمة لا ولا يذكرونها كثيرا في تفاوضهم ولكن يقولون مثلا سوف يكون الأمر صعبا نوعا ما وهي تعني لا بالتأكيد.

أما الفرنسيون فإذا قالوا نعم فإنهم يعنون ربما أما إذا قالوا لا فإنها تعني لنبدأ التفاوض.

والانجليز معروف عنهم أنهم غير عاطفيين في مفاوضاتهم ولديهم برود وعلى أتم الاستعداد أن يقضوا الكثير من الوقت في تفاوضهم بشرط أن يعرفوا أن النهاية سوف تكون بشكل أفضل لموقفهم. فعرف عنهم أنهم أكثر دبلوماسية ولكن لا يحبون الخوض في المسائل أو الأسئلة الشخصية.

أما الأمريكيون فإن الوقت عندهم ثمين جدا ولا يضيعونه وتجدهم دائما أعينهم على الساعة وعلى البند الأخير في العقود.

و الألمان اهتمامهم اكبر بإبرام الصفقات بأي شكل ويهتمون بالألقاب ويحبون أن ينادون بها.

أما الروس فإنهم عندما يقولون أن الأمر لن يكون مريحا فإنهم يعنون أن ذلك مستحيل. قد تكون بحاجة لهذه المعلومات إذا كنت تريد أن تتفاوض أو تتعاقد مع فرد من هذه الشعوب المذكورة

الفصل الرابع : الرسالة الدبلوماسية الإعلامية العربية التغييرية

المضامين والرؤى

لعب الإعلام العربي دورا تاريخيا في دعم بلورة المطالب التغييرية التي تطالب بها الجماهير العربية اليوم من خلال ما يعرف سياسيا وإعلاميا بعهد: "الربيع العربي"، ويحاول الإعلام العربي أن يخلق مسافة تفرّق بين أدوار الوسائل الإعلامية الحديثة ووسائط الاتصالات التي فرضها عصر السماوات المفتوح، موجة "عولمة مطالب الحريات الديمقراطية" من جهة، ودور الإعلام العربي المحترف الذي انقسم إلى اتجاهين في توظيف "الصورة" من جهة أخرى ، نحو إعلام حرّ "يغطّي الأحداث" دون تدخّل لتوجيه مسارها، مقابل إعلام "عضويّ" منقسم، جزء منه "يغطّي على الأحداث" بوصف منتجي الرسالة الإعلامية على اتصال عضوي يمنعهم من مقاومة إرادة السلطة، وإعلام "رسمي يغطّي على الأحداث" يحاول أن يزيّف الحقائق ويفرض قراءات مغلوطة وأخرى تشكيكية.. لترجيح كفّة السلطة وخياراتها ورهاناتها السلطوية ولو كانت على حساب رأي الأغلبية، وبين النموذجين، يتأرجح الأفراد بانتماءاتهم ومواقفهم وآرائهم السياسية المختلفة، قبل موعد "الحسم الثوريّ"، وبعد تأكيد اللحظة الحقيقية للتغيير، فيجدون أنفسهم بعد حصول الصدمة التاريخية في إمكانية التغيير، تحت أطر "برامج تثقيف سياسي" عشوائية، إجبارية وأخرى اعتباطية أو عفوية، تعمل على تعبئة الرأي العام في اتجاهات مختلفة، اتجاه تخويفي من انحراف قطار التغيير عن مساره الصحيح، وآخر يستعجل الانتقال الديمقراطي بخياراته الراديكالية، نحو التغيير الجذري وغير العقلاني، واتجاه ثالث يتخذ من الخطاب السياسي الهادئ والمعتدل، خيارا يكاد يقترب من الخطاب الديماغوجي غير المفيد، لأنه غير قادر على تحقيق تموقع يلائم سرعة التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية،

لقد استعان الإعلام العربي المنخرط في حراك التغيير، بالتجارب التاريخية للشعوب والأمم التي شهدت مثل هذه التحولات التاريخية، وسخّر باحثين ومنظرين، ساسة ورجال دين، ومتخصصين في المجالين الإعلامي والمعلوماتي، نحو تحقيق هدف أسمى، وهو "تحقيق الإرادة الشعبية"، غير أنّ هذا الدور لم يكن على قدرة تامة على الفصل الجامد، بين ما تريده الشعوب من حقوق قد تضيع خلال تحقيقها مكاسب وطنية محقّقة من جهة، وبين ما ستكسبه أطراف خارجية ستحقق مصالح مجانية على إثر التحولات التي سيعرفها العالم العربي في هذا الحراك التاريخي، وهو ما أدّى في النهاية إلى تضارب مضامين "الرسائل السياسية التثقيفية" التي تستهدف المواطن العربي.

يلعب الإعلام المنخرط في عملية التغيير، دورا أساسيا في استمرارية العمل السياسي الإصلاحي والتوعوي، الذي تناط به مسؤوليات "حماية مكاسب التغيير الديمقراطي وتطويرها"، وكشف جميع المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاحها، والحفاظ على روح الوهج الثوري، التي حولت الشارع العربي، إلى المصدر الرئيسي للشرعية السياسية، عقب عقود طويلة من سياسات الإفراغ والتغييب الرسمي لجميع "المختلفين" مع مواقف السلطة، لذلك يقتضي بناء الرسالة الإعلامية المرافقة لعملية الانتقال الديمقراطي، عملا إعلاميا محترفا يعيد صياغة وإعداد وتقديم مواقف المواطنين، والاتجاهات العامة للرأي العام.

رافق الإعلام العربي التحولات السياسية التي مرت بها معظم المجتمعات العربية منذ خمسينيات القرن الماضي، وكان له دور هام في تغطية وتوثيق الأحداث السياسية البارزة وفترات الانتقال التاريخية، منذ تأسيس الدولة العربية الحديثة، إلى مراحل الأزمة والصراع على السلطة، وصولا إلى زمن الثورات الشعبية الأخيرة. حيث انتقلت أدوار الصحافة السياسية الجادة، من رصد تطور الحريات السياسية، ومراقبة أطوار الصراع على السلطة، وتوثيق رهانات بناء العلاقة بين الحاكم والمحكوم، ومتابعة حراك المعارضات بأنواعها. وغيرها،إلى مرحلة مختلفة لاختبار الدور الموضوعي للإعلام العربي ومصداقية الصحافة وموضوعيتها، ومدى حريّة الرسالة الإعلامية العربية واستقلاليتها. كما كان الدور الإعلامي يرصد ويبحث تطوّر موقف الرأي العام من هذه التحولات، ويختبر مدى استجابة أو رفض الحكومات لمطالب التغيير، بعد أن قامت حكومات الاستقلال بتنظيم الحياة الدستورية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإعلامية وحتى الثقافية والفكرية.... على نمط أحاديّ مؤدلج، دون السماح بفتح حوار وطني حول تلك الخيارات المتخذة، واستنادا إلى نمط غير ديمقراطي في اتخاذ القرار، كان يستنبط حجّيته الذرائعية، من تحولات البيئة الخارجية، ودون احترام الإرادة الشعبية في الداخل.

لقد تميّزت مرحلة التأسيس التاريخية التي حدّدت توجهات الدولة العربية الحديثة ـ على الصعيد الإعلامي ـ"بإحداث الإجماع" وشحذ الرأي العام حول النهج الوحدوي العربي إقليمياً، والوحدوي الداخلي قطريا، وكانت النتيجة الأساسية لهذا السياق التاريخي الهام، التأسيس لمهنة الصحافة "الرسمية" المندرجة ضمن هذا التوجه "الوحدويّ"، حيث لم يكن هنالك مجال لمهنة الصحافة إلاّ بأن تكون "على علاقة عضوية مع السلطة"، تجعل الصحفي والخطاب الإعلامي، جزءا من السياسة الوطنية والقومية للنظام.

فانقلب دور الصحفي العربي، من الدور الوطني الذي يكشف الانتهاكات غير الإنسانية للقوى الاستعمارية وممارساتها التسلطية أثناء فترة الاحتلال والاستيطان، إلى "دور وطني جديد"، تؤطّره سياسة مختلفة، لا يمكن وصفها سوى بأنّها "نهج شمولي يدّعي الايجابية"، وجد حججه، في سياسة التخويف من ضياع "الاستقلالات الهشّة" التي نالتها الدول العربية غلابا، كغيرها من الدول العالمثالثية الضعيفة، دون امتلاك ضمانات لعدم عودة قوى الاستعمار القديم.

لقد كان التدخّل السياسي المستمر في توجيه الرسالة الإعلامية والقرار الإعلامي في دولنا العربية، خلال العقود الأولى بعد نيل معظم الدول العربية استقلالاتها، السمة الغالبة على هذه المهنة، التي جعلت دور وزارات الإعلام في بعض النماذج العربية الشمولية جزءا من الدور العسكريتاري والأمني وحتى الاستخباراتي للأنظمة السياسية العربية، وكان الخروج عن الخطّ السياسيّ للدولة، تهمة كافية "لشرعنة" تدخّل الإدارة في حبس الصحفيين وانتهاك حقوقهم المهنية وغلق الصحف وتكميم الأفواه، وكان الاقتراب من "الطابوهات" والخطوط الحمراء، سبباً كافياً لتوجيه تهم "معدّة مسبقاً" بالتآمر مع "المعارضات" المتهمة بالخيانة العظمى للأمة - رغم أنّ معظم رموز المعارضة كانوا من المناضلين ضدّ قوى الاستعمار القديم - ، فإذا ما قررت جهة من الجهات الإعلامية تجاوز دورها أو حدودها في التساؤل عن سياسات مؤسسات الرئاسة أو الجيش أو الجهات الأمنية أو تقصّي حالة حقوق الإنسان دون إشراف السلطة...، كان ذلك سبباً كافيا لحدوث "تدخّل يفرض تغيير اتجاهات ومضامين الرسالة الإعلامية"، ويرسّم وصاية سلطوية متجدّدة على العمل الإعلامي، أو إطلاق حملة الاعتقالات التعسّفية الواسعة ضدّ الصحفيين والإعلاميين، بل وحتى الكتاب والمثقفين، الذي يفتحون لأنفسهم نوافذ للتنفس من سياسات ما يصطلح المثقفون على تسميته بـ: "الباستيل" (الوطن/السجن الكبير).

لقد عرف العالم العربيّ في ثمانينيات القرن الماضي صحوة حقوقية وسياسية ودينية متفرّدة، تسبّبت في حدوث حراك إقليمي تأثرت به غالبية الدول العربية، وكانت له تأثيرات ايجابية على الرسالة الإعلامية، حيث شهد الإعلام العربي تحولا كبيرا مع نهاية الحرب الباردة، وفشل سياسات النماذج الاشتراكية المنتهجة في عدّة دول عربية مثل: مصر والجزائر والعراق وسوريا وليبيا، وكان استمرار الهزائم العربية في الصراع العربي الإسرائيلي، واندلاع حرب الخليج الأولى بين إيران والعراق، ثم حرب الخليج الثانية بعد احتلال العراق للكويت، فرصة لرفع مستوى تحديات "مهنة المتاعب".

وكانت مفارقات وأسرار سياسات الدول العربية تجاه تلك القضايا الشائكة، الدافع الرئيس لتتبوأ الصحافة الموضوعية مكانتها الصحيحة "كسلطة رابعة"، فأصبحت الصحافة نفسها على المحك، فإما أن تكون إلى جانب الحقيقة والدفاع عن الإرادة الشعبية، وأن تتحوّل إلى جهة مسئولة "تقدّم توصيفا دقيقا لأوضاع البلاد أمام السلطة والرأي العام على حدّ سواء". أو أنّها تكتفي بالأجندات الرسمية كما هي، دون إضافة أو نقصان.

أما على الصعيد الداخليّ المحليّ، فقد كان اتهام النظم السياسية العربية التي انتهجت النهج الاشتراكي بالفشل، مقابل اتهام النظم التي اتبعت خيار الانفتاح الرأسمالي بفرض وصاية وتبعية على شعوبها مستمدة من خارج البلاد، إضافة إلى اتهام المعارضات الإسلامية التي كانت سمة تلك الفترة التاريخية، بأنّها تحاول نسف أسس "الدولة المدنية"، كان بمثابة محاولة لاستقراء آفاق البدائل التغييرية بعيون الصحافة، ليظهر نوع جديد من الرسالة الإعلامية النخبوية، التي فسحت مجالاً أمام صحفيين جدد، متخصّصين في "النقد السياسيّ"، ليقوموا بدفع الرسالة الإعلامية نحو المزيد من الاحترافية والتخصّص "السياسي. ويرى الباحث الجزائري دكتور رضوان بوجمعة أنّ تجربة التنوع الإعلامي والتعددية الإعلامية في الحالة الجزائرية قد برهنت على فعلية نفعها للمجتمع وأثرها الإيجابي في وعيه ونمائه، والنهوض بدور الصحافة الوطنية في الجزائر، خصوصا بعد مرور مهنة الإعلامي بمراحل حساسة تدرجّت به من مهنة الموظف، المناضل، الملتزم بأيديولوجية الحزب والناطق الرسمي باسمة المدافع عن الثورة، إلى مهنة الصحفي الحرّ في عهد التعددية الإعلامية".

لقد أفاد انتشار مناخ الحريات السياسية التي فرضتها التحولات الإقليمية مع نهاية القرن الماضي، في دعم تطوّر الرسالة الإعلامية، التي استفادت من الانفتاح الكبير الذي فرضته ظاهرة العولمة، حيث أضحى الإعلام الفضائي، الوسيلة الأولى لجعل السماوات مفتوحة ومكشوفة، وفضح السياسات العربية "الواحدية وغير الديمقراطية"، وكشف كافة التجاوزات المرتكبة ضدّ حقوق الإنسان، والمنتهكة لحقوق الصحفيين، والمناوئة لحرية النشاطات الحزبية والجمعوية، والمناهضة لحقوق المرأة. وغيرها، وبدأت مهمة إنتاج "رسالة إعلامية تغييرية حرّة"، تتأسّس نتيجة الاستفادة من المدارس الغربية، التي بدأت تنتشر عبر كافة وسائل الإعلام: المكتوبة والمرئية والمسموعة.

شكّل ظهور الإعلام الفضائي وثورة المعلومات المظهر الأول والنتيجة الرئيسية لولوج ظاهرة العولمة، حيث أضحى انتقال القيم والثقافات والمفاهيم الجديدة، من أسهل مصادر تحول أنماط الحياة المعاصرة في عالمنا العربي، وتعتبر القنوات الإخبارية الفضائية وسيلة إعلامية مختلفة عن الإعلام الحكومي، عملت على تغطية وتأطير عمليات التغيير التي طالب بها الجماهير في سياق "الربيع العربي" الأخير، في إعدادها للرسالة الإعلامية التغييرية، التي تولّى صوغها إعلاميون بمعيّة نخب حقوقية تطالب بالحريات الديمقراطية، واستطاعت أن تسقط أربعة أنظمة سياسية وعلى الأقل قياداتها - في تونس ومصر وليبيا واليمن، وبظهور هذا النوع من القنوات الإعلامية الإخبارية الجديدة، انقسمت التغطية الإعلامية على نمطين من الأداء، نوع يقوم بتوظيف "الصورة" من خلال إعلام حرّ "يغطّي الأحداث" دون تدخّل في توجيه مسارها، لكنّه لا ينكر الحقائق ولا يزيّفها في انحياز واضح للإرادة الشعبية، مقابل إعلام "عضويّ" تقليديّ، "يغطّي على الأحداث"، ويحاول فرض وتبنّي رؤى رسمية أحادية أو فرض قراءات أخرى مغلوطة وأخرى تشكيكية.. بالتزامن مع رسائل تخويفية مفادها: "التسلّط أو الفوضى"، "الأمن أو الإرهاب"، "الاستقرار أو التنازع"، لإطالة أمد النظام، وربح الوقت.

وبناء على ما سبق، بالإمكان الانطلاق من الإشكالية الرئيسية التالية، لتحليل الظاهرة المدروسة، ومحاولة الاقتراب منها:

ما هي رؤى ومضامين الرسالة الإعلامية التغييرية؟، وهل تحقّقت شروطها في التجربة الإعلامية العربية؟، وهل رافقت الرسالة الإعلامية العربية تحولات عهد "الربيع العربي"، باحترافية ومهنية، ودون الخروج عن ضوابط ميثاق الشرف الصحفي والمعايير الدولية لمهنة الصحافة، ولصالح الإرادة الشعبية والدفاع عن قيم حقوق الإنسان؟.

وسيكون مناسباً، طرح جملة من التساؤلات المساعدة للاقتراب من تفسير الظاهرة المدروسة من كافة جوانبها وارتباطاتها:

كيف تكتسب الرسالة الإعلامية التغييرية الشرعية؟، وهل يمكن الحكم على فشل التغيير بأنّه فشل لمضامين ورؤى الرسالة الإعلامية التغييرية؟.

هل توجد صحافة مسئولة في عالمنا العربي؟، وهل تلتزم بمعايير الحيادية والموضوعية في عمليات الانتقال الديمقراطي؟

هل يعتبر انتهاك حقوق الإنسان الدافع الرئيس للدعوة إلى التغيير عبر الرسالة الإعلامية؟، وهل يمكن للصحفي أن يتبني مواقف النخب في صياغة الرسالة الإعلامية التغييرية؟.

هل يمكن للرسالة الإعلامية التغييرية أن تستعين بالطرح الخارجي في المطالبة بالتغيير، أم أنّ هذا الدور سيؤدّي إلى التشكيك في التغيير؟

ماذا لو أدّت مضامين الرسالة الإعلامية التغييرية إلى انتهاج العنف خيارا أخيرا لإنجاح التغيير، وهل سيؤدّي الخيار العسكريّ إلى التشكيك في مصداقية الرسالة التغييرية؟

لماذا توجد رسائل إعلامية مغلوطة وغير صحيحة؟، ولماذا لم تتمكن وسائل الإعلام من التثبّت من الأخبار والمواقف والسياسات بأكبر قدر من الحرفية والموضوعية؟.

كما تعتمد هذه العملية البحثية على عدد من الفرضيات العلمية، التي ستعتمد كأحكام علمية مبدئية ستساعد في تحديد ارتباطات الظواهر المبحوثة:

الفرضية الأولى: لا يعتبر التطابق بين إرادة الجماهير ومضامين الرسالة الإعلامية التغييرية، معيارا نهائيا على مصداقية وموضوعية واحترافية "الرسالة الإعلامية العربية".

الفرضية الثانية: تعتبر عمليات التنشئة السياسية والتثقيف والتوعية السياسية، نتائج أساسية لرؤى ومضامين الرسالة الإعلامية "التغييرية"، سواء كان ذلك بطريقة عفوية أو مقصودة.

الفرضية الثالثة: لا يجب على منتجي الرسالة الإعلامية التغييرية أن يصوغوا هذه الرسالة بما يخدم أهداف أية أطراف خارجية معادية، لأنّ تقاطع مقاصد الرسالة الإعلامية التغييرية مع أهداف ومصالح الأطراف الخارجية المعادية، كفيل بإلغاء شرعية هذه الرسالة ومصداقيتها.

الفرضية الرابعة: يدرك منتجو الرسالة الإعلامية "التغييرية"، أنّ التثوير والتحريض على الانتفاضة السياسية بهدف التغيير، سيؤدّي إلى الخروج عن بعض ضوابط الرسالة الإعلامية الموضوعية وتسييسها.

هيكل المداخلة:

- أولا: حول مفهوم الرسالة الإعلامية "التغييرية"
- ثانيا: الرسالة الإعلامية والدفاع عن حقوق الإنسان
- ثالثا: الرسالة الإعلامية العربية "التغييرية". السياق والمضامين
- رابعا: نقائص وحدود التجارب الإعلامية العربية
- خامسا: أخطاء وانحرافات الرسالة الإعلامية "التغييرية": دراسة للأسباب والانعكاسات: إشكالية التضليل والترويج للمغالطات والأكاذيب الرسمية: عدم التثبّت من الخبر .

سننطلق في دراسة بنية ومصادر الرسالة الإعلامية العربية التغييرية، ورؤاها ومضامينها، من عدّة مداخل علمية: إعلامية وسياسية وأيديولوجية واقتصادية تنموية وسوسيولوجية وحتى سيكولوجية...، لفهم جميع العوامل المؤثّرة في إنتاج هذه الرسالة، التي يتحمّل منتجوها، جانبا كبيرا من المسؤولية التاريخية، جرّاء تطوّر سير الأحداث، وترجيح كفّة فريق من الفرقاء، كلّ بحسب وزنه ومحدّدات قوّته، ومصادر سيطرته ومدى قدرته على التأثير في الخصم، دون استثناء قواعد اللعبة السياسية التي تحكمها قواعد عالمية، كالرهان على فرض احترام قيم حقوق الإنسان والامتثال لإرادة الجماهير "الأغلبية" في الحريات الديمقراطية، وإمكانية حشذ المجتمع الدولي لشرعنة "التدخل الدولي الإنساني" **The Humanitarian Intervention** لحماية المدنيين من قمع وإرهاب السلطة.

يجدر بنا كباحثين الانطلاق من الأسس العلمية في بحث مضامين الرسالة الإعلامية التغييرية ودراستها بتجرّد بوصفها ظاهرة مفصولة في مستواها الأول، وملاحظتها "كما هي"، ومن ثمّ الانطلاق في تدارسها في المستوى الثاني "كما يجب لها أن تكون"، انطلاقا من كونها نتاجا وحصيلة أساسية لظاهرة سياسية مفادها: استعداد النظام السياسي لقبول واستخدام السجال السياسي والإعلامي، كوسيلة أساسية لمخاطبة المحكومين، والتنافس على كسب الشرعية، والاعتراف بها كوسيلة يقرّ بها النظام وتتحملها السلطة، نتيجة إقرارها باعتماد الخيار الديمقراطي وانتهاجه وتبنّيه، كخيار دستوري لبناء الدولة وتحقيق إرادة الجماهير. ومن هنا يسهل علينا التفريق في حالة النظم الشمولية التي لا تعترف بالخيار الديمقراطي وأدواته، لتغلق الباب أمام كلّ محاولات التغيير التي تقرّ الحقّ في تبادل الرسالة الإعلامية باعتبارها "حقّا من حقوق الإنسان"، إذا تحكم الرسالة الإعلامية التغييرية التي تتبناها الجماعات المعارضة للخيار "غير الديمقراطي" في النماذج الشمولية، أحكام وانطباعات التشكيك والتخوين - والتكفير في حالة الدول الشمولية الثيوقراطية الدينية ، لأنها لا تعترف بخصوصية هذا النظام الذي حقّق شرعيته ووجوده على الرغم من خياراته الأحادية، فتتحول الرسالة الإعلامية التغييرية المعارضة، إلى رهان يزداد تطورا مثل كرة الثلج، كلما حدثت استجابة جماهيرية لهذه الرسالة، وحدث تجاوب شعبي مع مضامينها ورؤاها، عبر تزويدها بأدوات إعمالها وتطبيقها في الواقع وعلى ميدان الصراع، بين خيار السلطة، وخيارات الأغلبية.

أصبحت ورقة الشارع في سياق "الربيع العربي"، المصدر الرئيسي للشرعية السيا سية في بلادنا العربية، عقب عقود طويلة من سياسات الإفراغ والتغييب الرسمي لجميع "المختلفين" مع مواقف السلطة.

ومن هنا فإنّ "تكيّف" The Adaptation رؤى الرسالة الإعلامية ومضامينها مع المفاهيم الجديدة التي أقرتها التحولات الجديدة للربيع العربي، يجبرها على انتهاج خطّ جديد على مسافة واضحة وموضوعية بين الفرقاء، فتصبح كلّ معلومة إعلامية خاضعة لمدى إعمال "ضمير" وقواعد احترافية ومهنية المنتجين الإعلاميين، الذين يناط بهم الدور التاريخي للتغطية الإعلامية للأحداث، ليجدوا أنفسهم أمام اختبار تاريخي لمدى احترافيتهم وموضوعيتهم ونزاهتهم في إنتاج الرسالة الإعلامية الشفّافة.

سنجد أنفسنا في هذه المداخلة ننطلق في رحلة بحث عن مقتضيات بناء رسالة إعلامية تغييرية موضوعية، ومحترفة قادرة على تعريف "الحاجات التاريخية" لبناء وطن تتحقق فيه الإرادة الشعبية في الديمقراطية والحرية، عبر آليات تثقيف إعلامي ترافق لحظة التغيير ومراحل الانتقال الديمقراطي، إعلام واع بالتحديات ومراحل التحول السياسي، بدل الرسائل "الديماغوجية" التي عوّدنا عليها الإعلام الرسمي العربيّ، أو الرسائل الإعلامية المحبطة والميئّسة للجمهور.

أولا: حول مفهوم الرسالة الإعلامية "التغييرية":

الإعلام وسيلة تزوّد الأفراد بالأخبار، والمعلومات والحقائق، التي تمكّنهم من تكوين موقف ورأي حول مشكلة أو قضية أو واقعة أو ظاهرة محددة، عن طريق عمليات إطلاع وتواصل واتصال، ويصبح ناتج تفاعل الآراء سببا في تكوين رأي جماهيري عام، حيث تعبّر اتجاهات الجماهير عن قناعاتهم وآرائهم الجماعية. ويرى الباحث وجيه الشيخ أنّ شرط الموضوعية في الرسالة الإعلامية هو الذي يجعل الرسالة الإعلامية تتسم بالحيادية.

أما الرسالة الإعلامية فهي تعني: "تضمين الخبر الأفكار والآراء التي تناسب الموقف"، ويعرفها دينيس ماكويل بأنّها: "تشمل الإشارات والعلامات اللغوية، والحديث والكتابة والعلامات المرئية،" وهي "تتميز بالشمول والاتساع والتنوع، وتخاطب الجماهير المستهدفة". ويقول روس هاورد Ross HOWARD من المعهد الكندي للإعلام والعلوم السياسية والمجتمع المدني IMPACS، أنّ الرسالة الإعلامية قد حوّلت الإعلام إلى أكثر القوى نفاذا وتأثيرا في العمليات السياسية، وعلى رأسها العملية الانتخابية، التي يجري تقديمها لصنع صورة لها من الخارج تكون سهلة الإدراك، حيث تكون الموضوعات الإعلامية حلقة الوصل الأساسية بين الحكومات وممثلي المجتمع المدني في مرحلة الصدام، ويناط بالإعلاميين من الصحفيين والمراسلين مسؤولية تزويد المواطنين/الناخبين بالمعلومات التي تمكّنهم من اتخاذ قرار في عملية الاقتراع.

إنّ دراسة مفهوم "الرسالة الإعلامية التغييرية" جدّ مفيد في هذه المرحلة، فهذا المفهوم المعقّد لا يتضمّن حمولة متضاربة، فالإعلام والتغيير، يحيلنا إلى دراسة ظاهرتي الإعلام والديمقراطية، الإعلام والحريات، إذ أنّ لمهنة الصحافة تفرّدا في كونها متغيراً تابعاً يتأثّر بحالة الحريات، فكلما كان السياق الديمقراطي أكثر وضوحاً ونجاحاً وتفعيلاً، كانت مهنة الصحافة والرسالة الإعلامية السياسية التي تنشد التغيير أكثر نجاحا، لكونها نتاجا لمتغيّر وسيط على درجة عالية من الأهمية، وهو تطوّر الوعي السياسي والتثقيف السياسي للجماهير، التي تحتاج الدور الهام لوسائل الإعلام، التي تتحوّل بالضرورة إلى الوسيط الرئيس بين السلطة والمجتمع المدني.

كما أنّ تقديم "الرسالة الإعلامية "التغييرية" على أنّها "رسالة تغيير" صرفة وبحته، مهما كانت كلفته أو طريقته أو مدى اكتسابه للشرعية، هو خطأ مفاهيمي، حيث أنّ الإعلام في سياق الديمقراطية والتغيير الديمقراطي، مفهومان متسقان وغير متضاربين، بل إنهما على علاقة تأثير وتأثّر مستمر، حيث يؤثّر الإعلام في حلة الحريات الديمقراطية، ويمكن لسياق التحول الديمقراطي أن يكون سببا في حدوث تحوّل يؤطّر الانتقال الإعلامي نحو الصحافة الحرّة، لكن بالرغم من ذلك، يمكن تأكيد ضمان السياق الديمقراطي لصفتين رئيسيتين في الرسالة الإعلامية الحديثة، وهما: الاستقلالية والتنوع.

ثانيا: الرسالة الإعلامية والدفاع عن حقوق الإنسان :

لقد ظهرت الرسالة الإعلامية الحديثة، واكتسبت مصداقيتها ورواجها وشرعية مضامينها، من المواثيق والعهود الدولية التي تؤكّد على "حرية التعبير"، بوصفها أحد العناصر المؤسّسة "للحرية الإنسانية"، كما جاء في مضمون المادة ٢١ من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان سنة ١٩٤٨، التي تنص على تأكيد "حريّة كلّ فرد في الاختيار والتعبير دون الخضوع لتأثير أيّ طرف كان". كما تدعّمت هذه الرسالة بسياق ومضامين تحولات الصحوة الحقوقية الثانية التي عرفها المجتمع الدولي مطلع تسعينيات القرن الماضي، وتحديدا سنة ١٩٩٣ التي عرفت انعقاد مؤتمر فينا لحقوق الإنسان، حيث أضحت هذه الحقوق الإنسانية، باقة مترابطة و"غير قابلة للتجزئة"، فمثلما يحقّ للإنسان أن ينال حقّه في العمل والأجر والسكن والتعليم والصحة والتنقل بكلّ حرية، يحقّ له أن ينعم بحرية تامة في إبداء رأيه السياسيّ دون مصادرة أو إلغاء أو تهميش، فتمّ الاستيعاض عن المطالبة الرسمية للمواطن بأداء الواجب الوطني بذريعة "الوطنية"، وتعويضها بمفهوم جديد مختلف هو: "حقوق المواطنة" حيث يقابل كلّ واجب حقّا مكتسبا، يجعل الحريات واقعا ملموسا لا خطابا ديماغوجيا مزّيفا، يجعل المواطن فردا حرّا ذا قيمة مقدّسة، لا مجرّد رعية دون أيّ قيمة.

يقول صاموئيل هنتغتون: "ليست المشكلة الرئيسية في الحرية، بل في إيجاد نظام شرعي، فقد يحصل الناس على النظام بدون حرية، لكنّهم لن يتمكّنوا من الحصول على الحرية من دو ن نظام"، ونقرأ من هذا التأصيل النظريّ أنّ شرعية النظام السياسيّ تؤسّس للحريات، لكنّ وجود حريات بدون شرعية للنظام السياسي، ستعني ضرب كيان الدولة الموحدة، نتيجة تنامي التيارات الحرّة، وتنازع أدوارها وإراداتها المتضاربة والمتناقضة. ويمكن القول أنّ الرسالة الإعلامية التغييرية المحايدة والموضوعية، التي تنتجها مصادر إعلامية مهنية محترفة، لا يمكن لها أن تنافي القوانين أو أن تناقض مواثيق الشرف الإعلامي والمصداقية الصحفية، لكنها -من جهة أخرى- يجب ألاّ تكون سببا في ضرب وحدة الدول وضرب قيمها وثوابتها، دون تثبّت من مضامين الرسالة الإعلامية التغييرية، ومدى بعد رؤاها المستقبلية لحدود التغيير وأهدافه ومقاصده.

للتغيير ضريبته الحتمية، التي تتسبّب في إحداث تراجعات ظرفية على كافة الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية وحتى الفكرية والثقافية والسيكولوجية، وهو أمر طبيعي ناتج عن كون لحظة التغيير "لحظة مراجعة تاريخية لحاضر الشعوب ومستقبلها"، فإما أن تكون قادرة على تقرير مصيرها وبناء مستقبلها الدستوري الذي ينظّم علاقة حاكمها بمحكوميها، باعتبارهم "مصدر الشرعية الأساس"، والقضاء على آليات تكريس الظلم والقهر والاستبداد والفساد وهشاشة الدولة وتآكلها....، واستبدالها بآليات وأدوات تنظيم الحريات وإعمالها وإعلاء قيم الحرية وتقديسها، وتطوير دور الإعلام والرقي به، لدرجات الاحترافية الموضوعية والشفافية والنزاهة، وتنظيم الاقتصاد والمجتمع بالقضاء على الفساد والمظاهر اللا أخلاقية التي كرّسها التسلّط، من نحو استخدام "البلطجية والشبّيحة والحقّارين..." في حالات التجارب "الأمنوقراطية"، والاستعاضة عنها بمؤسسات دستورية راسخة تعلي قيمة القضاء وتحدث فصلا نزيها بين السلطات، وتمنع السطو على إرادة الشعب أو فرض سلطة الهيئة التنفيذية عليه، تسمح للجماهير بممارسة حقوقها الدستورية في التجمهر والتجمع والانضواء تحت أطر الأحزاب والجمعيات وهيئات المجتمع المدني، وممارسة حرياتها الإعلامية دون رقابة، حيث تخدم الرسالة الإعلامية دور المؤسسات في التغيير وكذا الحفاظ على دستورية المؤسسات وترسيخها، في كشف الفساد ومحاسبة الفاسدين وفضح الممارسات غير الأخلاقية على كافة الصعد، وجعلها خاضعة للمحاسبة والمساءلة الجماهيرية.

ثالثا: الرسالة الإعلامية العربية "التغييرية" السياق والمضامين:

للرسالة الإعلامية العربية "التغييرية" دور كبير في إنجاح الثورات التي عرفتها عدّة دول عربية في سياق ما يعرف بـ "الربيع العربي"، فالإعلام كان ولا يزال منذ ولوج "زمن الغضب الشعبي العارم" مطلع السنة ٢٠١١، الوسيلة الرئيسية في المطالبة بالحريات الديمقراطية والدفاع عن حقوق الإنسان، ضدّ سياسات وممارسات النظم الشمولية العربية وحكومات التسلط الجائرة، التي مارست "قمعا عنفيّا وسلطويا غير شرعي"، استمدّ قوته من الدعم الخارجي على حساب الشرعية الشعبية خلال عقود طويلة من الزمن، دون أية قدرة على استشراف حلول موعد ثورة الشعوب العربية، التي لطالما وصفت بأرذل النعوت، بأنّها: "مزارع نائمة، قطعان مسيّرة، رعاع خاضعة لولي النعم، ضمائر مستلبة وأرواح مسحورة... وغيرها"، بحجّة أنّها لم تستطع أن تحاكي تجارب الشعوب الحيّة والحرّة، في المطالبة بالتغيير الحقيقي وضمان الحريات الديمقراطية الدستورية، التي تدعم "العبور نحو التحديث السياسي والاجتماعي والتنمية، ومأساة الحياة السياسية وتنظيمها". فحدث التغيير في دولنا العربية، في ظلّ مفارقات غريبة، فحين يقوم زعيم البلاد الذي تولّى قيادة شعب بأسره لعقود طويلة، بوصف شعبه بأنّه "فئة خارجة عن القانون"، بعد أن وصفه في خطابه الديماغوجي خلال العهود السابقة "بالشعب العظيم"، ويأمر قوات الأمن بإطلاق النار على المتظاهرين. ، ستكون الرسالة الإعلامية تحت اختبار جديد لمهنيتها واحترافيتها، لأنّ الوقوف على الحياد لن يقف حائلا أمام اتهام الصحافة بأنّها لم تعمل على كشف أخطاء السلطة.

قامت الرسالة الإعلامية العربية "التغييرية" بتغطية ونقل "الصورة الثورية العفوية" إلى المشاهد والرأي العام، فكسرت طابوهات عدّة في التغطية الإعلامية كان النظام الرسمي العربي يرفض تجاوزها وتوظيفها في التأثير السلبي على الاستقرار والأمن العام، ورافقت التغطية الإعلامية في هذه المهمة التاريخية تحوّلات سياسية هامة، وظّفت فيها الصورة في اتجاهات مدروسة في الغالب، وعفوية أو عشوائية في أوقات أخرى عديدة، أثناء تغطية مواقف حيّة ومباشرة وعفوية لا يمكن أن تنكرها العين المجرّدة، اقتضت ترك الحرية المطلقة للمواطن في تقدير الموقف والمساهمة في صنع مادة إعلامية جديدة، واعتبارها أدلة واقعة صنعتها الجماهير نفسها، لتأكيد حقائق ظلم وجور وأخطاء السلطة، قبل أن تتولى إنتاجها قنوات إخبارية محترفة ومتخصصة، تولّت إعادة قراءة الأحداث ودراسة مضامينها ودلالاتها وأبعادها وانعكاساتها وفرص تطورها.

مثّل سياق "الانتقال الديمقراطي" الإطار الأساسيّ لعمليات التأسيس للخطاب التغييري العربيّ المعاصر، الذي وجد حججه ومبرراته من نقد الواقع المزري للممارسات غير الديمقراطية للسلطة، إذ كان النظام العربي التسلطي يؤسّس لحالة من التحكّم غير العقلاني في مصائر الشعوب والدول، ونجم عن الفرض غير الديمقراطي للرأي السلطوي الأحاديّ، ضغط في الاتجاه المعاكس نحو تأسيس "المطالبة بالحريات الديمقراطية"، والاعتماد على "الإعلام" كقناة رئيسية لنقل ونشر الوعي بالحقوق السياسية، وتنظيم النضال السياسي نحو التحوّل إلى مجتمع التعددية الدستورية.

لقد أسّست بعض التجارب الإعلامية العربية التي حملت "الرسالة التغييرية"، نماذج إعلامية على درجة عالية من الاحترافية والقدرة على المواجهة وعلى الردّ على الميديا الغربية التي مارست احتكارا كبيرا على الرأي العام الغربي والعالمي وحتى العربي ــ وفئات واسعة منه ــ في التسويق لصورة نمطية مغلوطة، بأنّ الشعوب العربية "لا يمكن أن تثور"، ويقول الباحث محمد السيد سعيد بهذا الخصوص: "يشعر العرب عموما، والمهاجرون خصوصا، بأنّ الميديا العربية، حقّقت اختراقا، حرّرها جزئيا، من التبعية التامة للمصادر الإعلامية الغربية العملاقة لقد أخذت الميديا العربية زمام المبادرة في التغطية "المهنية" للحروب والأزمات العربية". كما أنّ بعض نماذج الفضائيات العربية التي ساندت التغيير، وأكّدت قدرتها على مواجهة الاحتكار الإعلامي الغربي، لم تكن ستستطيع أن تنجح برسالتها الإعلامية، لو لم تكن تمتلك قدرات مالية واقتصادية هائلة تجعلها قادرة على نقل موقف الرأي العام في العالم العربي، بإتجاه الغرب، حيث تحولت المؤسسة الإعلامية إلى مشروع اقتصادي ضخم، يعتبر في حدّ ذاته، استثمارا ناجحا للرساميل الهائلة، المتنامية عن طريق نجاح تسويق المنتوج الإعلامي "التغييري" المحترف، مع ذلك بقيت قدرة هؤلاء الإعلاميين أنفسهم على كشف حقائق ومفارقات مواقف الحكومات التي تحتضن المؤسسات الإعلامية التي يشتغلون بها، من الأحداث التي فرضها الربيع العربي، حيث لم نجد إلى حدّ الساعة، تفسيرا أو مجرّد نقدي داخلي وخارجي لما حدث في البحرين، وقد أخذ الموضع بعدا طائفيا، تسبّب في تشكيل درع الجزيرة السعودي لدعم السلطة البحرية في قمع الشعب، ولا يمكن لسلطة البحرين أن تنكر ضراوة ذلك الزلزال الذي جعلها تطلب الدوحة مع السعودية، جرّاء اشتداد الرفض الشعبي "الشيعي" للقيادة "السنّية: للبلاد. وهو موقف تحكمه ـ كما يجري في سوريا اليوم ـ ، حسابات إقليمية خطيرة، جعلت إيران واسرائيل على استعداد لخوض الحرب في أيّة لحظة، مهما كانت نتيجة التغيير في سوريا.

رابعا: نقائص وحدود التجارب الإعلامية العربية :

تسبّبت عدّة عوامل تاريخية رافقت تطور الإعلام في العالم العربي، في وصول الرسالة الإعلامية إلى درجة القدرة على "بناء رسالة إعلامية" تثويرية تدعو للتغيير، من أهمها:

- بروز تعددية إعلامية تاريخية، راكمت خبرة وتجربة هامة في تاريخ الصحافة العربية، رافقت تحولها من عهد التحرر إلى الأزمة والصراع العربي الإسرائيلي، الهزائم العربية، ومن ثمّ، عودة إمكانية المقاومة، الداخلية والخارجية، لاكتساب شرعية تقرير المصير من دون أيّ تدخّل خارجي في شؤون البلاد.

- التطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية، وتعدّد العناوين الصحفية المكتوبة، نتيجة التخلي عن سيطرة القطاع العام لصالح القطاع الخاص.

- التحول لي اقتصاد السوق، وما صاحبه من إجراءات انفتاح سياسي كبير على الخارج، فرضته التوجهات الليبرالية الجديدة للدول العربية، التي انخرطت في فلك الرأسمالية العالمية والعولمة.

- التغيّر النسبي في تقاليد التلقي، واعتماد وسائط تكنولوجية عابرة للسماوات، غير خاضعة لسيطرة الحكومات.

- صعود الحركات الإسلامية، كنتيجة للغضب المتنامي ضدّ الهيمنة الأمريكية، وظهور نوع جديد من الإعلام الديني بأنواعه المختلفة: المعتدل والمتشدد.

- تصدّع النظام العربي وظهور التنافسات بين أطرافه، والزلازل الكبرة التي ضربته، نحو حروب الخليج منذ بدايات ثمانينيات القرن الماضي.

- التدخّل الدولي والخشية من حشذ جهود المجتمع الدولي في تحديد مصير الشعوب العربية

لكن بالرغم من ذلك، لا تزال التجارب الإعلامية العربية، تعاني من قصور وتراجع كبير نتيجة انقسامها على أنماط أيديولوجية عديدة، فالإعلام الرسمي ظلّ خاضعا للقوانين الداخلية المعتمدة في الدول العربية، في ظلّ صراع دفين حول قضايا حبس الصحفيين وحدود الحريات الصحفية في القطاع العمومي، حيث أضحت معظم الحركات النقابية الإعلامية في القطاع العمومي على علاقة بالسلطة، إضافة إلى نوع جديد من القنوات الدينية غير الموضوعية التي يصعب التحكم فيها، وفي مضامين رسالتها الإعلامية ورؤاها سوى بالقوانين الداخلية المعتمدة في الدول العربية، تليها الصحافة المكتوبة بأنواعها، والتي تعاني من عدّة ممنوعات، في قضايا تهمّ الرأي العام

حيث لا تزال المضايقات والقضايا في المحاكم وحبس الصحفيين أهمّ الحدود السلطوية المرسومة لهذه الفئة التي تقدّم رسالة إعلامية على قدرة هائلة في تعبئة الرأي العام، خصوصا وأنّها أصبحت هي الأخرى تعتمد على الإعلام الرقمي، والوسائط التكنولوجية الحديثة في الاتصال عن طريق شبكات التويتر والفيس بوك ونشر الأفكار عن طريق اليوتيوب وغيرها وتبادل المعلومات مع المواطنين أنفسهم واستغنائهم عن التلفزيون ولو مؤقتا، نتيجة تغير القيم الاجتماعية والسلوكية للمواطنين على إثر ضغط الرسالة الإعلامية المعولمة. إضافة إلى نوع مختلف من الفضائيات العربية التي لم تستطع أن تقيم فصلا واضحا بين رسالتها المحايدة و الانتماءات الأصلية لها، إذ لم نلمس إلى حدّ الساعة، أيّة مواقف محايدة لقنوات عربية مشهورة كقناتي الجزيرة القطرية والعربية السعودية في نقد سياسات قطر والمملكة العربية السعودية، رغم أنّ أولى قرائن العجز الإعلامي لهاتين القناتين اللتين تدعيان الحياد والاحترافية، هو تجنّب مناقشة العلاقات الخليجية مع الغرب، ومواقف الدول الخليجية من الدولة الإسرائيلية، إضافة إلى مواضيع حساسة تتعلق بداخل البلاد، كالقواعد العسكرية الأمريكية، عدم وجود أحزاب، التسلط الحكومي على البرلمان كما يحدث في الكويت مرارا وتكرارا، أو حتى قضايا بسيطة كقضية قبائل الـ: "بدون" في قطر الذين لا يتمتعون بحقوق الموطنة. وغيرها من القضايا السيادية التي ينشغل عنها الإعلاميون في قطر والسعودية وبقية الدول الخليجية.

ومن بين الأمور التي تمّ رصدها في تحولات دور الإعلام في سياق الربيع العربي تسخير هذه القنوات لباحثين ومنظرين، وساسة ورجال دين، ومتخصصين في المجالين الإعلامي والمعلوماتي، وتقديمهم على أنّهم محللين موضوعيين، في الوقت الذي تؤكّد استضافتهم وانتقاؤهم توافقهم مع الخط العام للقناة، إضافة إلى المواقع الإلكترونية التابعة لهذه القنوات والتي تستكتب باحثين وكتابا وصحفيين لنفس الغرض، وهو ما أدّى في النهاية إلى تضارب مضامين "الرسائل السياسية التثقيفية الموضوعية" التي تستهدف زيادة يقظة ووعي المواطن العربي بما يدور حوله من أحداث سياسية. إضافة إلى التنافس والصراع غير العقلاني بين القنوات الفضائية التي تضيع وقت المشاهد في ضرب بعضها البعض، بمضامين برامجها المتناقضة، حيث ساهم الإعلام في ضياع المشاهد العربي وازدياد انقسامه وعدم يقينيته من سير الأحداث.

كما يضرّ بهذا الدور التوعوي، الأهداف التسويقية والتجرية لبعض القنوات الفضائية التي تزعم أنّها تعنى بتغطية الأحداث، في حين أنّ المقاصد النهائية لدورها في تغطية التحول السياسي لا يختلف عن دور العديد من القنوات الفضائية العالمية، التي تتسابق من أجل حجز مكان لها في الفضاء العالمي، والحصول على أرباح تجارية ومالية والمتاجرة بقضايا الصراع السياسي التي ترهن مصير الأمة.

خامسا: أخطاء وانحرافات الرسالة الإعلامية "التغييرية": دراسة للأسباب والانعكاسات :

- إشكالية التضليل والترويج للمغالطات والأكاذيب الرسمية: عدم التثبّت من الخبر

يتعيّن على منتجي الرسالة الإعلامية أن ينشدوا قمة الموضوعية في المواقف التاريخية التي تقابلهم، خصوصا تلك التي تخص الانتقال الديمقراطي وكلّ ما يرتبط به من عمليات الانتخاب والاستفتاء الدستوري وتشييد المؤسسات وتغطية حملات الأحزاب وغيرها من العمليات الدستورية الهامة التي يقتضيها الانتقال الديمقراطي، وما سيقابلهم من تحديات لاختبار نزاهة القضاء والتزام الجيش بمهامه الدستورية وعدم التدخل الخارجي في مصادرة الرأي العام، وغيرها من القضايا الهامة، ما يعني أنّ الخروج عن هذه المحاذير، سيقود إلى أخطاء وانحرافات خطيرة قد تورّط الإعلاميين ومؤسساتهم الإعلامية في أدوار غير احترافية وغير مهنية وغير موضوعية.

ويشترط في الصحافة المسئولة عن الشروط التالية في إنتاج الرسالة الإعلامية:

- الدقة: حيث أنّ ألف باء الصحافة هو التثبّت من صحة الخبر، والإعلاميون مطالبون بنقل وصف دقيق عن السياق السياسي، وتقديم حقائق غير منقوصة للمواطنين، وتقديم معلومات غير موجّة للناخبين في العمليات الانتخابية، وعدم التسرع في استباق وقوع الأحداث.
- الحياد والتوازن: عبر صياغة تقارير متوازنة ومقالات تطرح جميع وجهات النظر ولا تستثني أيا من الفرقاء، وتمنحهم الفرصة المتساوية في مخاطبة الرأي العام وطرح برامجهم وأفكارهم عليه على قدم المساواة، وكشف أية خروقات قد تنجم عن انتفاء هذه الشروط، أما الرأي العام، والسلطة، والقضاء.
- المسؤولية: حيث تنطلق المسؤولية المهنية للصحفي الجاد، من الحصول على المعلومات الصحيحة بالوسائل الأخلاقية التي تخضع للمعايير الدولية لمهنة الصحافة، والتي تضمن سلامة المصدر، وصلابة الأشخاص الناقلين لهذه الأخبار، خصوصا الأشخاص الذي يفضحون الفساد.

- كما تقتضي الصحافة المسئولة إنتاج رسالة إعلامية توفّر الشروط التالية
- غير مشوّهة للمعنى: لا تردّد الاتهامات بدون سند ولا تحرّف الحقائق ولا تنقل أية تصريحات عدائية، ولا تبث الشكوك والإشاعات لأغراض نفسية واجتماعية مؤثرة.
- غير مكرّرة لما سبق: لا تنشر موادا تمّ نشرها سالفا في المواقع أو المطبوعات، ودون ذكر المرجع أو المصدر أو السند.
- غير ممارسة للإساءة: لا تنشر أخبارا مسيئة إلى سمعة طرف ما.

توصلت العملية البحثية إلى للإعلام دوره المتفرّد في تغطية وتوثيق الأحداث السياسية البارزة وفترات الانتقال التاريخية، ونقل تفاصل ومفارقات الأزمة والصراع على السلطة، خصوصا في زمن الثورات الشعبية الأخيرة، حيث تقف الصحافة موقف الوسيط بين السلطة والمجتمع المدني. ويعتبر هذا الدور التاريخي فرصة لاختبار الدور الموضوعي للإعلام العربي ومصداقية الصحافة وموضوعيتها، بعد أن شابه سيطرة سلطوية عملت على توجيه الرسالة الإعلامية والقرار الإعلامي في دولنا العربية بطريقة غير مقبولة، تسبّبت في ضرب مصداقية الصحافة العربية، مقارنة بنظيراتها في العام، وقد أفاد انتشار مناخ الحريات السياسية التي فرضتها التحولات الإقليمية مع نهاية القرن الماضي، في دعم تطوّر الرسالة الإعلامية، وتعتبر القنوات الإخبارية الفضائية من أهمّ مظاهر هذا التطور، باعتبارها وسيلة إعلامية جديدة عملت على تغطية ومتابعة وتحليل جميع العمليات المرتبطة بالمطالب التي طالب بها الجماهير في سياق "الربيع العربي" الأخير.

لقد حوّلت الرسالة الإعلامية الحديثة الإعلام إلى أكثر القوى نفاذا وتأثيرا في العمليات السياسية، و يمكن لسياق التحول الديمقراطي أن يكون سببا في حدوث تحوّل يؤطّر الانتقال الإعلاميّ نحو الصحافة الحرّة، حيث أنّ التعبير عن الرأي بكل حرية حقّ كفلته المواثيق والعهود الدولية قبل أن تطالب به الجماهير العربية في ثورتها الأخيرة نحو التغيير الدستوري والديمقراطي الراسخ. وقد قامت الرسالة الإعلامية العربية "المحايدة" بتغطية ونقل "الصورة الثورية العفوية" إلى المشاهد والرأي العام، فكسرت طابوهات عدّة في التغطية الإعلامية، وبالرغم من ذلك، لا تزال التجارب الإعلامية العربية، تعاني من قصور وتراجع كبير، حيث يتعيّن على منتجي الرسالة الإعلامية أن ينشدوا قمة الموضوعية في المواقف التاريخية التي تقابلهم، خصوصا تلك التي تخص الانتقال الديمقراطي.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ توفير إعلام محايد في العالم العربي يقتضي تحقيق شروط الصحافة المسئولة في الدقة والتوازن والحياد والمسؤولية والأخلاقية والنزاهة والموضوعية، وهي شروط من الصعب الالتزام بها لكنها تظلّ المعايير الصارمة في الحكم على احترافية مهنة الصحافة العربية المسئولة، كما أنّ شرعية الرسالة الإعلامية ومضامينها ورؤاها لا يكن أن تستند إلا على المعايير والمحاذير التي سطّرها القانون، دون إغفال للمعايير الدولية لمهنة الصحافة ومراعاة تحولات الساحة الدولية، حيث أضحت حقوق الإنسان من أهم مداخل التدخّل في الشؤون الداخلية للدول، وتغليب كفّة الأفراد على حساب السلطة، في حال تأكّد انتهاك الأخيرة لحقوق الإنسان.

كما توصلت الدراسة إلى أنّ وجود رسائل إعلامية مغلوطة وغير صحيحة هو منافسة غير أخلاقية لأساليب الصحافة المسئولة في تغطية الأحداث السياسية، وتوصلت الدراسة بخصوص الفرضية أولى ّعدم التطابق بين إرادة الجماهير ومضامين الرسالة الإعلامية التغييرية، لا يعتبر معيارا نهائيا على عدم مصداقية وموضوعية واحترافية "الرسالة الإعلامية العربية" التي تحكمها قواعد خاصة ومحدّدة. أما بالنسبة للفرضية الثانية فقد توصلت الدراسة إلى أنّ عمليات التنشئة السياسية والتثقيف والتوعية السياسية، هي نتائج أساسية لرؤى ومضامين الرسالة الإعلامية "التغييرية"، سواء كان ذلك بطريقة عفوية أو مقصودة. أما الفرضية الثالثة فقد توصلت الدراسة إلى أنّه يتوجّب على منتجي الرسالة الإعلامية التغييرية أن يصوغوا هذه الرسالة بحياد لكن دون التغاضي عن كشف أية محاولة للتدخل الخارجي، أما الرأي العام، كما توصلت الدراسة بالنسبة للفرضية الرابعة إلى أنّ الخروج عن الدقة والحياد الإعلامي قد يقود إلى التثوير والتحريض على الانتفاضة السياسية بهدف التغيير، ما سيؤدّي إلى الخروج عن ضوابط الرسالة الإعلامية الموضوعية وتسييسها.

لكن، بالرغم من الدعوة إلى الالتزام التام بالمعايير المهنية للصحافة المسؤولية، يقتضي لظرف التاريخي من الإعلام العربي، أن يلعب دوره الأساس في عملية التغيير، ومواصلة رسالته التوعوية، خصوصا تلك التي تدخل في إطار مقاصد "حماية مكاسب التغيير الديمقراطي وتطويرها"، وكشف جميع المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاحها، والحفاظ على روح الوهج الثوري، التي حولت الشارع العربي، إلى المصدر الرئيسي للشرعية السياسية، عقب عقود طويلة من سياسات الإفراغ والتغييب الرسمي لجميع "المختلفين" مع مواقف السلطة، لذلك لا يمنع الالتزام بالمهنية الإعلامية تقديم رسالة إعلامية قادرة على تعريف "الحاجات التاريخية" لبناء وطن تتحقق فيه الإرادة الشعبية في الديمقراطية والحرية.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

(١) بيت المال، حمزه أحمد أمين (٢٠١١)، أهمية التخطيط الاتصالي والإعلامي لتوظيف وسائل الإعلام الجديد في التوعية بخطورة المخدرات. بحث مقدم المؤتمر «نحو إستراتيجية فعالة للتوعية بأخطار المخدرات وأضرارها، مركز النشر العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز، ص٣.

(٢) www.pcmag.com تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/١١م.

(٣) www.webopedia.com تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/١١م.

(٤) بن سعيد، مبارك، صحافة المواطن والمسؤلية الاجتماعية.

(٥) www.aljazeera.net تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/١١م.

(٦) بيت المال (٢٠١١) مرجع سابق، ص٨.

(7) Kirkpatrick, David. The Facebook Effect: the inside Story of the Company That Is Connecting the World. New York: Siman 8 Sehuster, 2010 .

(٨) الفطافطة، محمود (٢٠١١)، علاقة الإعلام الجديد بحرية الرأي والتغيير في فلسطين: الفيسبوك نموذجاً، ص. ٢٠

(٩) النشرة الالكترونية للخطة الوطنية للاتصالات وتقنية المعلومات. العدد ٣، محرم ١٤٣٢، ديسمبر ٢٠١١، ص. ٣.

(١٠) صادق، عباس (٢٠٠٨)، الإعلام الجديد: المفاهيم والوسائل والتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٥.

(١١) تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/١٤م www.en.wikipedia.org تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/١٤م www.huffingtonpost.com

(١٢) Arab Social Media Report, Vol.1, No.2. www.dsg.ae تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/١٥م.

(١٣) الشبكة العربية لمعلومات حقوق الإنسان، الإنترنت في العالم العربي، الشبكة العربية، ٢٠٠٩. ص٥.

(١٤) مرجع سابق. تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/٢١م www.en.wikipedia.org

(١٥) Cohen, Noam, «the Toughest Q,s Answered in the Bridfest Tweets». the New York times, Jam 3.2009. at www.nytimes.com
(١٦) Fenton, William, «Israel Uses Facebook, Twitter to Blacklist Protesters». www.Pcmag.com تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/٢١م.
(١٧) www.Mashable.com نفس المرجع السابق، تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/٢١
(١٨) www.Mashable.com نفس المرجع السابق، تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/٢١
(١٩) «كيف استخدم أوباما التنسيق الاجتماعي للفوز؟». الإقتصادية الإلكترونية، العدد ٥٧٧٥، ٣ أغسطس ٢٠٠٩م، تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/٢٢م
(٢٠) القطافطة، محمود. مرجع سابق. ص ٢٥.
(21) Saikaew, kanda (2011), How Social Media Chang, Goodman, Sarah (2011). Social Media: «the Use of Facebook and Twitter to Impact Palitical Unrest in the Middle East thraugh the pawer of Collaboration. «a Senior project presented to the faculty of Jaurnalism Department at Califarnia Plytechnic stat university. P. 12.
(22) Bhuiyan, Serajul (2011). Social Media and its Effectiveness in the politieal Reform Movement in Egypt. P.16 .
(23) Business, Technology, and Society ٥/٩/٢٠١١ تاريخ الاسترجاع . www.slideshare.net
(٢٤) تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٩/٦ www.alarabiya.net
(25) 100 Ways to use Twitter In Your Library. www.acceleratedbachelordegree.org/100-ways-to-use-Twitter-in-Yaur-library
(٢٦) كردي، أحمد (٢٠١١)، مهارات إدارة العمل الخيري، مؤسسة الهادي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
(27) National School Boards Association. Researeh and Guidelines on Online Social - And Educational - Netwarking. www.socialnetwarking.procon.org تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٩/١٢

(28) Barnes, N. and Mattson, E. (2008) Still Setting the Pace in Soeial Media: The First longitudinal Study of Usage by the largest US Charities تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٩/١٥م . www.umassd.edu

(29) الغيث، عيسى. إنه جيل الصحوة الجديدة. جريدة المدينة، الجمعة ٢٠١١/٧/١٥م. تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٩/١٥م. www.al-madina.com/node/315538

(30) Baines p, Fill C & fage K (2011), Marketing, Ox Ford Press. Italy .

(31) Fridolf, Malin & Alem, Arnautovic (2011). Social Media Marketing: A Case Study of Saab Automobile A B. Masters Thesis .

(32) Grossman, L. (2010, December, 15). Person of the Year 2010. Time

(33) Hinson, M. & Wright, D. (2009). An Updated look at the impect of social media on public relations ractiee. Public Relations Journal. 3 (2.(

(34) Kear, K. Peer learning Using asynehranous discussion systems in distance education. Open Learning 2004, 19, 151 - 64 .

(35) Locke, L (2007, July 17). The Future of Facebook. Time

(36) John. A. Fortunato (2005). Making Media Content: The Influence of Constituency Groups on the Mass Media. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey. USA.

(37) Mangold & Faulds (2009). «Social Media: the hybrid element of the promotion mix». Business Horizon 52:357-365

(38) McConnell, D. Examining a Collaborative assessment process in networked lifelang learning. Jaurnal of computer Assisted Learning 1999, 15, 232 - 43.

(39) Mohan, Chetan, Google Plus and Facebook Compete on Gaming Platform, Technorati.com. August 14, 2011 (11) (12.(

(٤٠) عماشه، د. محمد (٢٠١١) التعليم الإلكتروني وخدمات الشبكات الاجتماعية. www.informatics.gor.sa تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٩/١١م.

(٤١) Nonprofit Social Netwark Benchmark Report, April 2010

(٤٢) تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٩/١٥م www.commonknow.com

(٤٣) تاريخ الإسترجاع ٢٠١١/٨/١٢م www.digitalbu22.com

(٤٤) تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/١٢م www.indexmundi.com

(٤٥) تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٨/١٢م www.internetworlstats.com

(٤٦) تاريخ الاسترجاع ٢٠١١/٩/١٢م.

(٤٧) كاتب، سعود صالح (٢٠٠٢). الإعلام القديم والإعلام الجديد: هل الصحافة المطبوعة في طريقها للإنقراض؟. شركة المدينة المنورة للطباعة والنشر، جدة.

(٤٨) كاتب، سعود((١٩٩٧م)، إنترنت.. المرجع الكامل.: واشنطون.

(٤٩) د. أحمد أبو الوفا، الاعلام بقواعد القانون الدولى والعلاقات الدولية فى شريعة الإسلام ، الجزء الرابع : القانون الدبلوماسي الاسلامى ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ٢٠٠١.

(٥٠) د. أحمد أبو الوفا ، قطع العلاقات الدبلوماسية ، القاهرة ، دار النهضة العربية . ٢٠٠١.

(٥١) د. أحمد أبو الوفا، المفاوضات الدولية : دراسة لبعض جوانبها القانونية في القانون الدولي والشريعة الإسلامية : القاهرة : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٥

(٥٢) د. أحمد الرشيدي ، دور دبلوماسية القمة في تسوية المنازعات العربية ، مجلة شؤون عربية العدد ١٦٦ ، ١٩٨٥.

(٥٣) د. أحمد عبد الونيس ، د. أحمد الرشيدي ، مذكرات في التنظيم الدبلوماسي والقنصلي ، القاهرة : مكتبة الآداب ، ٢٠٠٨.

(٥٤) أحمد حلمي إبراهيم، الدبلوماسية، القاهرة ، دار النهضة العربية، ١٩٨٦.

(٥٥) د. إسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية : دراسة في الأصول والنظريات، الكويت : دار السلاسل، ١٩٨٥.

(٥٦) د. السيد أمين شلبي، بين الدبلوماسية القديمة والحديثة، مجلة السياسة الدولية، العدد ١٤٠، إبريل ٢٠٠٠.

(٥٧) ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض : استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الأسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٥.
(٥٨) د. حسن وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، سلسلة عالم المعرفة، العدد ١٩٠، أكتوبر ١٩٧٤
(٥٩) د. خير الدين عبد اللطيف ، الحصانات الدبلوماسية فى صدد الاعفاء من القضاء الاقليمى : دراسة مقارنة مع ما يجرى عليه العمل فى مصر ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٨.
(٦٠) زايد عبيد الله مصباح، الدبلوماسية ، بيروت : دار الجيل ، ٢٠٠٢
(٦١) د. سموحي فوق العادة، معجم الدبلوماسية والشؤون الدولية، بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٩٦.
(٦٢) عاصم جابر، الوظيفة القنصلية والدبلوماسية في القانون والممارسة، ١٩٨٦.
(٦٣) د. عائشة راتب ، التنظيم الدبلوماسى و القنصلى ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٦١.
(٦٤) د. عبد العزيز محمد سرحان ، قانون العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٦.
(٦٥) د. عز الدين فوده ، النظم الدبلوماسية ، القاهرة : مكتبة الأداب ، ١٩٨٩.
(٦٦) د. على الصادق أبو هيف، القانون الدبلوماسي والقنصلي ، الإسكندرية، منشأة المعارف. ١٩٦٢.
(٦٧) د. على الصادق أبو هيف، القانون الدبلوماسي والقنصلي ، الإسكندرية، منشأة المعارف،. ١٩٧٥.
(٦٨) د. عائشة راتب، التنظيم الدبلوماسي والقنصلي، القاهرة ، دار النهضة العربية ،١٩٦١.
(٦٩) د. عبد العزيز محمد سرحان، قانون العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، ١٩٨٦.
(٧٠) د. علي صادق أبو هيف، القانون الدبلوماسي، ١٩٧٥.
(٧١) د. فؤاد شباط، الدبلوماسية ، دمشق : مطبعة الداوودي، ١٩٨٢.
(٧٢) د. محمد حافظ غانم ، العلاقات الدبلوماسية والقنصلية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٧.
(٧٣) د. محمد بدر الدين زايد، المفاوضات الدولية، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨١.

المراجع الأجنبية :

(74) Appathvrai , E.R., les Missions Permanents Aupres des Organizations Internationals , Brylant , Bruxelles, 1975.

(75) `Booth , Lord Gore (ed.) Satow`s Guide to Diplomatique Pratique des Questions de Protocol , New York : Lonman , 1979.

(76) Burton , J.W ., Systems , States , Diplomacy and Rules , Cambridge : Cambridge University press , 1968.

(77) 4-Brown J. Diplomatic Immunity: State Practice under the Vienna Convention on Diplomatic Relations // International and Comparative Law Quarterly, 1988, Vol. 37.

(78) 5- Cahier , ph.& lee, Luke t. , VIENNA Conventions on Diplomatic and Consuler Relations , International Concilialion . January , 1969.

(79) 6- Cahier , Philippe , le Droit Diplomatique ,Contemporian , Geneve: Droz, 1962.

(80) 7- Clark , Eric , Corps Diplomatique , London , 1973.

(81) 8- Colliard , C.A., la Convention de Vienne sur les Relations Diplomatique , A.F.D.I., 1963.

(82) Questions de Protocole , de Ceremonial et d`Etiquette , Bruxelles , 1960

(83) 10- Droz , Jacques, Historie Diplomatique de 1648 a 1919 ,Paris : Dalloz, 1972.

(84) 11- Duroselle , Jean – Baptiste, Vegalara, H. , Historire Diplomatique de 1648 a nos Jours, Paris : Dalloz , 1981.

(85) 12-Dembinski L. The Modern Law of Diplomacy: External Missions of States and International Organizations. Dordrecht: 1990.

(86) 13-Denza E. Diplomatic Law: A Commentary on the Vienna Convention on Diplomatic Relations. 2nd ed. Oxford University Press. 1998.

(87) 14-El-Dessouki, Ayman , Paradiplomacy : The International Agency of Rigonal Governments, Cairo University : FEPS, 2008

(88) 15- Feltham, R. G.: Diplomatic Handbook, 8th Edition, Martinus Nijhoff Publishers, Leiden, Boton, 2004.

(89) 16-Gross , L., Immunities and Privileges of Delegations to the United Nations , International Organization Winter , 1962.

(90) 17-Hardy , M ., (Editor), Modern Diplomatic Law , London : Butler& Tanner, 1968.

(91) 18-Kaufmann , j. Conference Diplomacy Leiden : Sijthoff , 1968.
(92) 19- Lee L. T. Consular Law and Practice. Oxford: Clarendon Press. 1991.
(93) 20 -Hoffmann ,A., International Communication and the New Diplomacy , Bloomington , Indiana University Press , 1968.
(94) 21- Lall, Arthur s., Modern International Negotiation : Principles and Practice , New York , 1966.
(95) 22- Libera , T., le Fondement Juridique des Privileges et Immunites Consulaies R.G.D.I.P , 1959
(96) 23- McClanahan G. V. Diplomatic Immunity: Principles, Practices, Problems. N.Y: St. Martin's Press. 1989.
(97) 24- Murty B.S. The International Law of Diplomacy. Dordrecht: M. Nijhoff Publishers. 1989.
(98) 25- Nascimento . E. Silva, Diplomacy in International Law , Leiden : Sigthoff , 1972
(99) 26- Nicolson , H., Diplomacy , London : Oxford University PRESS, 1965
(100) 27-Nicolson , H., The Evolution of Diplomacy New York : Collier Books , 1966.
(101) 28- Oppenheim's International Law. 9th ed.London: Longman. 1992.
(102) 29- Paratos, M., le Statut des Missions Speciales de la Diplomatie ad hoc, rec . des Cours (de l`Academie de la Haye), 1962
(103) 30-Presetcasnit , F., Diplomacy by Special Missions , Revue de Droit International de Sciences Diplomatiques et Pavril – Juin , 1981
(104) 31- Richard , Jamesl ., Crisis Diplomacy : The Great Powers since the Mid – Nineteenth Century , Cambridge : Cambridge university press ,1994.
(105) 32- Satow , Sir Ernest, A Guide to Diplomatic Pratice , New York : Longman ,1957.
(106) 33- Strang , W., The Diplomatic Career, London : A. deutsh .1962.
(107) 34- Torres , B.s., la Convention de Vienne sur les Relations Cosulaires , A.F.D.I., 1963
(108) 35- Trevelyan, H., Diplomatic Channels , London, 1973
(109) 36-Unesco , le Technique des Coferences Internationals , Bulletin International des Sciences Socials , Paris: Unesco ,1953.

(110) 37-Willians , Ph. , Crisis Management: Confront and Diplomacy in the Nuclear Age , 1976.

(111) 38-Wood , J.R., serrs, J .,Diplomatic Ceremonial and Protocol , New York : 1970.

(112) 39-Wriston , H. M. , the Special Envoy , Foreign Affairs , January , 1960.

(113) 40-Zourek , J., le Statut et les Functions des Consuls , rec . des Cours (de l`Academie de la Haye), 1962.